

Liisi Kessel

# LAADUNHALLINAN KEHITTÄMINEN RIVER CO - KETJUSSA

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2013




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  14.5.2013	
<b>Tekijä(t)</b>  Liisi Kessel		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Laadunhallintajärjestelmä vaatekauppa River Co:lle			
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Laadun merkitys kasvaa entisestään hurjaa vauhtia erilaisissa yrityksissä, etenkin palvelualan yrityksissä kovan kilpailun vuoksi. Yrityksien on pidettävä yllä omaa laadunhallintaa, sen avulla yrityksen on mahdollista täyttää asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Ilman tyytyväisiä asiakkaita ei olisi palveluja tuottavia yrityksiä. Jokaisen toiminnassa olevan yrityksen liiketoiminta tulisi olla kannattavaa, tähän pyrittäessä on laadulla aina enemmän merkitystä.</p> <p>Opinnäytetyöni oli laatia vaateliike River Co. -ketjulle alustava laadunhallintajärjestelmä. Ketju on kotimainen perheyritys, jolla on yhdeksän liikettä ympäri suomea. Riverillä ei ole ollut minkäänlaista omaa laadunhallintajärjestelmää, joten oli erinomainen mahdollisuus rakentaa kyseinen järjestelmä yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyöni viitekehys koostuu muun muassa laadun käsitteestä, asiakkaasta ja asiakastyytyväisyydestä ja palvelualan laadusta. Tämän jälkeen kuvaus Riverin tämän hetkisestä laadunhallinnasta, tuloksista ja toimenpide tuloksista.</p> <p>Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusongelmana oli selvittää, missä asioissa olisi kehitettävää liittyen laadunhallintaan koko toiminnan kannalta, henkilökunnan haastatteluiden ja omien havaintojen avulla.</p> <p>Tulokseksi syntyi, että Riverin olisi hyvä rakentaa tietty laatukäsikirja, jonka mukaan henkilökunta toimisi, tällöin se olisi suuri apu esim. uusille työntekijöille. Tiettyjen yhteisten kriteerien noudattaminen helpottaa jokaista työntekijää toimimaan oikein tietyissä tilanteissa ja tämän ansiosta virheiltä välttyään sekä toiminta nopeutuu. Pidän myös hyvin tärkeänä ehdotuksena henkilökunnan lisäämistä sekä varmojen extraajien hankkimista, tällöin vakiohenkilökunnan on mahdollista paneutua myyntityöhönsä paremmin ja entistä tehokkaammin, eikä sen tarvitse kuluttaa aikaa muihin tehtäviin.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  laatu, laadunhallinta, palvelunlaatu, asiakas, asiakastyytyväisyys			
<b>Sivumäärä</b>  50 s. + liite 1s.		<b>Kieli</b>  Suomi	
<b>URN</b>			
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Eila Jussila		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Vaateliike River co.	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  14 May 2013	
<b>Author(s)</b>  Liisi Kessel		<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Quality Management Systems for River Co. Clothing Chain			
<b>Abstract</b>  <p>The importance of quality is growing very fast in different companies, especially in the service sector due to the competition. Every company must take care of its own quality management, and with that it is possible to meet customers' expectations and requirements. Without satisfied customers there would not be service companies. Each company is business should be profitable, and this way the quality becomes always more important.</p> <p>The topic of this bachelor's thesis was to create a preliminary Quality Management System for River Co-clothing chain. This chain is a Finnish family business and they own nine stores around the country. I had an excellent opportunity to make the Quality Management System for River clothing chain because they did not have it.</p> <p>The framework of this thesis consists of the concept of quality, customers and their satisfaction, and of the service sector quality. Then I described River's own current Quality Managements and the results that I got.</p> <p>This research is qualitative ergo quantitative. The research problem was to determine what things needed developing due to the quality management. This was done by interviews with the staff members and with my own observations.</p> <p>The result was that it would be good to build a quality handbook for the staff members at River, whereby they would operate. It would be great help for example and for new employees. Following certain common criteria will help each employee to work in the right manner in different situations, and thanks to this, mistakes will be reduced and performance gets better. Increasing the amount of staff members and getting reliable extra workers are things that what I find very important. Thanks to this the permanent staff members can focus better and more effectively on the service, and they do not have to spend their time doing other things.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  quality, quality management, services quality, customers, customer satisfaction			
<b>Pages</b>  50 p. + app. 1 p.		<b>Language</b>  Finnish	
<b>URN</b>  			
<b>Remarks, notes on appendices</b>  			
<b>Tutor</b>  Eila Jussila		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Clothes shop	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	LAATU .....	2
2.1	Laadun käsite .....	3
2.2	Laatuyrityksen tunnusmerkit .....	5
2.3	Laadunhallinta .....	8
2.4	Laadun kannattavuus .....	9
3	ASIAKAS .....	10
3.1	Asiakkaan odotukset yrityksen laadusta .....	10
3.2	Asiakastyytyväisyys .....	11
3.3	Kano-malli .....	13
3.4	Asiakastyytyväisyyden ylläpito ja kehittäminen .....	14
3.5	Myyjän ABC.....	16
4	LAATU PALVELUALALLA .....	19
4.1	Palvelun erityspiirteet .....	22
4.2	Jatkuva kehittäminen varmistaa oman menestymisen .....	25
4.3	Palveluosaaminen pähkinäkuoressa.....	26
4.4	Miten asiakas kokee palvelun laadun? .....	27
4.5	Yrityskuva.....	30
5	LAADUNHALLINTA RIVER CO -KETJUSSA .....	32
5.1	River Co. – ketju ja laadunhallinta .....	33
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	34
5.3	Haastattelulla kerätty aineisto .....	35
5.4	Havainnoinnilla kerätty aineisto .....	36
5.5	Yhteenvedo tutkimusaineistosta .....	37
6	HAASTATTELUN TULOKSET .....	38
6.1	Laadusta yleisesti .....	38
6.2	Laatu Riverissä .....	39
6.3	Riverin henkilökunta .....	40
6.4	Asiakastyytyväisyys Riverissä.....	41
6.5	Palvelu .....	42
6.6	Kehityskohtia toimintaan.....	42

7	TOIMENPIDESUOSITUKSET .....	44
7.1	Henkilöstön motivointi ja sen parantaminen .....	44
7.2	Asiakastyytyväisyyden kehittäminen .....	45
7.3	Varmat pelisäännöt .....	45
8	PÄÄTÄNTÖ .....	46
	LÄHTEET .....	48

#### LIITTEET

##### 1 Haastattelukysymykset

## 1 JOHDANTO

Laatu ja sen ylläpitäminen korostuu yhä enemmän yrityksissä, sillä hyvästä laadusta huolehtiminen pitää yrityksen toiminnan kannattavan. Kaikki yritykset tarvitsevat laadunhallintaa. Jos yritys ei pidä huolta omasta laadustaan, tuskin yritys toimisi pitkään, eli jokainen yritys on laadullinen, sillä se on olemassa ja kannattava. Laatu on siis keskeinen asia kaikkien yritysten toiminnassa.

Erityisesti laatu korostuu erilaissa kaupan ala yrityksissä, sillä nykyään kova kilpailu vaatii yhä enemmän yrityksiltä. Kaupan alalla laadunpalvelu on erittäin tärkeää, koska asiakkaat ovat ne lopulliset päätöksentekijät ja ilman asiakkaita ei olisi kaupan alan yrityksiä. Kaupan alan yritysten on pidettävä kiinni joka ikinen päivä omasta laadunhallinnasta ja sen ylläpitämisestä, jokaisen on tehtävä töitä sen eteen, jotta asiakkaat tulevat ja ostavat juuri oman yrityksen palveluita. Laadunhallinnan avulla jokainen työntekijä tietää yhteiset pelisäännöt ja ohjeet oikeisiin tilanteisiin ja niiden ratkaisuihin. Laadunhallintaa tarvitaan myös siihen, että asiat toimivat nopeasti ja hyvin, jotta tätä kautta yritys saisi lisää tyytyväisiä asiakkaita.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii kotimainen yhdeksän liikkeen vaateketju River Co. Ketju on reilu kymmenen vuotta vanha ja vielä melko pieni, joten yritykseltä puuttuu oma laadunhallintajärjestelmä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Riverin laadunhallinnan nykytilanne ja miten laadunhallintaa tulisi kehittää. Aluksi otan esille kaikki tärkeimmät asiat laadusta ja siihen liittyvistä kokonaisuuksista. Tarkoituksena on nostaa esille Riverin heikkoudet ja tämän jälkeen mietittävä kehittämis ehdotuksia. Selvitän Riverille tärkeimmät asiat jotka liittyvät laadunhallintaan ja sen ylläpitoon ja kehittämiseen. Pysyn työssäni perusaiheissa kuten: mitä laatu on, kuinka tärkeä asiakas on, mitä laatu on palvelualalla ja teorian jälkeen Riveristä ja sen kehityskohdista.

Opinnäytetyössäni selvitän Riverille tarkemmin, mihin täytyy panostaa enemmän, kun kyseessä on laatu. Kuinka tärkeää on laatu nykypäivänä ja mihin sitä tarvitaan. Riverillä ei ole itsellään käytössä mitään omaa tiettyä laadunhallintajärjestelmää, joten kyseinen aihe oli juuri sopiva yritykselle.

Aluksi työssä on teoreettinen viitekehys laadusta ja laatu palvelualalla. Ensimmäisessä luvussa käsitän sana *laatu* ja siitä mitä kaikkea se pitää sisällään. Laatu-sana itsestään voi kuulostaa hyvin yksinkertaiselta ja helpolta, mutta todellisuudessa se pitää hyvin paljon sisällään erilaisia asioita. Päätin aloittaa yksinkertaisella teorialla ja aukomisella siitä että mitä laatu käytännössä tarkoittaa.

Toisessa luvussa käsittelen hyvin tärkeää ”roolihahmoa” nimeltä *asiakas*. Asiakkaista kiinnipitäminen ja ylläpito kuuluvat laatuun ja sen ylläpitoon, ilman asiakkaita laatuun ei pystytä vaikuttamaan. On tiedettävä, mitä asiakas haluaa, jos ei tiedetä, niin se on selvitettävä jotta asiakkaan toiveet pystytään tyydyttämään. Kolmannessa luvussa käsittelen asiaa *laatu palvelualalla*, se että minkälaista laatu on käytännössä palvelualalla ja kuinka tärkeäksi se on tullut viimeisen kymmenen vuoden aikana. On hyvin tärkeää osata palvella asiakkaita kuin asiakkaita hyvin, jotta menestyisi.

Tutkimuksen toteutuksessa käytän kvalitatiivista tutkimusta, eli henkilökunnan haastatteluja ja omia havaintoja yrityksen toiminnasta. Näiden avulla on mahdollista saada selville että missä asioissa olisi kehitettävää ja parannettavaa sekä mitkä asiat ovat jo hyvin. Toimenpide tulokset esitetään työn loppupuoolella.

## 2 LAATU

Erilaisille ihmisille laatu tarkoittaa erilaisia asioita ja tätä kautta laadulla on monta merkitystä (Lecklin & Laine 2009, 15). Laatua tulisi todellisuudessa aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, sillä palveluita ja tuotteet myydään lopuksi asiakkaille sillä asiakas on se joka tulkitsee laadun. Laatua ei ole mahdollista rajata tai määrittää yksikäsitteiseksi. (Ylikoski 1999, 118). ”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai totumuksia, olivatpa ne ilmaisuja tai piilossa olevia” näin ilmaisee Pesonen (2007, 35 - 36).

## 2.1 Laadun käsite

Laatu on oikeastaan jatkuvaa suoritusta ja sen parantamista tämän kaiken tulisi myös tapahtua mahdollisimman nopeasti, niin nopeasti kuin kehitys sitä sallii. Kehitysehdotuksia ja impulsseja saadaan omasta systemaattisesta laatutyöstä sekä ulkopuolilta. Suuri markkina ja kilpailijoiden toiminta ja kaikki muutokset aiheuttavat tilanteita, siihen että aina tulee uudenlaisia ja haastavampia vaatimuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on pyrittävä aina vaan parempaan ja parempaan, laadullisella toiminnalla menestytään. (Lecklin 2006, 18.)

Laadukkaasta palvelusta ja tuotteesta ollaan aina valmiita maksamaan enemmän. Jos palvelu tai tuote on sellainen mitä asiakas odotti ja halusi, asiakas on tyytyväinen ja varmasti kanta-asiakas hyvän kokemuksen jälkeen. Aina kun laatu on hyvää, saadaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja yrityksen toiminta on tämän ansiosta kannattavaa. Pääinvastaisessa tilanteessa taas, jos asiakas ei saanut sitä mitä hän odotti, tulee pettymys ja tyytymättömyys, sillä jokainen haluaa saada vastikkeen kuluttamaansa rahaan. (Yritys Suomi 2013.) Näin ollen laadusta ja sen ylläpitämisestä on pidettävä jatkuvasti huolta.

Hyvä laatu on aina tuotteen tai palvelun virheettömyyttä. Hyvä laatu parantaa aina myös yrityksen imagoon positiivisella tavalla. Laadullisen imagon ja toiminnan ylläpitämiseen on tehtävä kuitenkin jatkuvasti töitä, eikä sitä saa unohtaa missään tapauksessa (Yritys Suomi 2013).

Laatuja voidaan myös jakaa kahteen eri osaa kuten tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu tarkoittaa luottavuutta ja virheettömyyttä. Hyvään tekniseen laatuun sisältyy myös hyvä suunnittelu ja tuotantoa. Teknisen laadun kuvaus seuraavasti:

- asiakas sai sen mitä halusikin
- asiakas on tyytyväinen lopputulokseen
- asiakkaan ongelma ratkaistiin positiivisella tavalla.



Toiminnallisella laadulla yritetään myös välttää turhan työn tekemisiä sekä kustannuksien vähentämistä yrityksissä. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan taas:

- asiakkaan kokemus
- ilmapiiri jossa asiakasta palveltiin
- turhan työn välttämistä yrityksessä
- kustannuksien vähentäminen yrityksessä (Yritys Suomi 2013).

Ammattilaisen on todella tiedettävä mitä asiakas haluaa, asiakas ei välttämättä aina itsekään tiedä mitä hän haluaa tai toivoo. Tämän vuoksi palveluntarjoajan on osattava tulkita ns. ”piilossa olevia” eli ilmaisemattomia tuotteita ja palvelun piirteitä. Aina kun palveluntarjoaja tuntee ja tietää ”piilossa olevat” ilmaisut, on asiakkaan toiveet helpompi täyttää. (Pesonen 2007, 36.)

Laatu käsitetään myös niin, että se on jotain todella hyvää ja suurenmoista eli maailman parasta. Näin se ei kuitenkaan ole, laatu on sitä oikeastaan, sitä että se täyttää asiakkaan odotukset. Näin ollen voidaan sanoa, että *vaatimustenmukaisuutta*. (Pesonen 2007, 36).

Ylilaatu on myös asia joka täytyy ottaa huomioon, kun ostajana ovat asiakkaat. Laadulliset tuotteet eivät ole virheellisiä ja kaikki tehdään aina oikein. Nykyään on myös tuotteita, jotka ovat yrityksen mielestä täydellisiä ja suosikkituotteita, mutta entäs jos asiakas ei siitä pidäkään, koska se on liian monimutkainen tai niin sanottu ylilaadukas esimerkiksi television ominaisuudet? Näin ollen yrityksen on siis pidettävä mielessä, että liiallinen laatu ei ole myöskään aina hyväksi, sillä asiakkaalle voi ihan hyvin kelvata yksinkertainen tuote, ilman mitään ylimääräisiä ominaisuuksia. On tärkeää, että tarjolla on myös helppoja tuotteita, ne ovat asiakkaille jotka sitä kaipaavat. (Lecklin 1999, 23.)

Laatu tarkoittaa tuotteessa tai palvelussa yksinkertaisesti ilmastettuna, sitä että se on sitä mitä on luvattu eli lupauksen mukaisuutta. Laadun on oltava asiakaslähtöistä ja suunnitelman mukaisuutta. Liiketoiminnassa laatu on ehdoton toiminnan ja tulosten perustehtävä, jonka mukaan on toimittava. ”SFS:n ISO-standardin mukaan laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla se täyttää asetetut tai oletetut tarpeet”. (Laatuakatemia, 2010).

Laatukriteereitä mitataan tietyillä laatumittareilla. Voidaan mitata joko tuotteita tai palvelua, tuote on laadukas jos se on sitä mitä pitikin ja palvelu on laadukasta jos palveluun ollaan tyytyväisiä. Laatua koetaan aina erilailla, jollekin riittää vähempi toiselle taas ei. Esimerkiksi maalipinta on hyvä, kun se vastaa sitä mitä piti ja palveluladussa esimerkiksi jonotusaikana mitattava saavutettavuus tai koettu palveluhalukkuus. (Laatuakatemia, 2010.)

## **2.2 Laatuyrityksen tunnusmerkit**

Mistä tuntee laatuyrityksen? Laatuokeskus on pohtinut tätä kysymystä Suomen laatu-palkintokilpailun arviointiperusteita määrittäessään. Esille on noussut muun muassa seuraavanlaisia tunnusmerkkejä:

### *Asiakassuuntautuneisuus*

Tuotteen ja palvelun arvioi aina lopuksi asiakas. Asiakas on se joka käyttää tuotteen ja tuotteet on myös valmistettava sen mukaisesti. Kaikki laatuyritykset näkevät asiakkuuden hyvin laajana käsitteenä, eli nämä yrityksen ymmärtävät sen, että asiakas ei ole pelkästään tuotteen tilaaja ja maksaja vaan asiakkaasta on yritettävä pitää kiinni. On tärkeää, että asiakas palaa myös tulevaisuudessa ostoksille. Toisin sanoen asiakkaista on pidettävä huolta ja on osattava täyttää heidän kaikki toiveet parhaansa mukaan. Monissa tapauksissa asiakas on pitkä ketju. (Lecklin 2006, 26.)

Teollisuusyrityksen asiakkaana ovat tukkukaupat sekä vähittäiskaupat, mutta on muistettava, että lopullinen kuluttaja on kuitenkin yksittäinen asiakas. Kaikki asiakassuhteet on hallittava aina loppuun asti kunnialla, joka käyttää tuotteen. (Lecklin 2006, 26.)

### *Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus*

Johdon tehtävä on tietää tarkat laadun kriteerit ja täytyy olla sitoutunut laatutyöhön. Johto näyttää asiallista esimerkkiä henkilöstöön ja on mukana aktiivisesti parannushankkeissa ja niiden kehityksissä. Johto on myös yhteyksissä sidosryhmiinsä. Yrityksen tavoitteet ja strategiat ovat perusarvoja, jonka mukaan johto suorittaa säännöllisesti katselmuksia. Ylin johto on täysin sitoutunut oman yrityksen laatutyöhön. Myös

viestintä on yksi hyvin tärkeä osa laatutyötä, viestintä huolehtii laatupolitiikasta muun muassa yrityksen tavoitteista ja tulosten tiedottamisesta koko henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille. (Lecklin 2006, 26.)

### *Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen*

Ilman reipasta henkilöstöä ei olisi laatuyrityksiä. Voidaan sanoa, että henkilöstö rakentaa laadun. Henkilöstöä ei voi ajatella kustannustekijäksi, sillä koulutettu ja motivoitunut henkilöstö takaa sen, että työt tehdään hyvin. Pelkästään hienot tuotantovälineet tai erilaiset tietotekniset laitteet – ja menetelmät eivät takaa varmaa ja korkeatasoista laatutasoa, nämä kyllä helpottavat ja nopeuttavat toimintaa mutta eivät kuitenkaan riitä varmaan laatutasoon. Käyttäjän ovat kuitenkin ihmiset eli henkilöstö. Jos henkilöstöä on opastettu käyttämään laitteita oikein, laatutyö onnistuu varmasti. Laatuyrityksessä on huolehdittava siitä, että henkilöstöä motivoidaan ja heistä huolehditaan jatkuvasti. Tärkeää on pitää innostus yllä eli koulutettava tarpeeksi usein. Avoin työilmapiiri on positiivisen työympäristön elinehto. Tämä helpottaa jokaisen olotilaa. (Lecklin 2006, 27.)

### *Tuloshakuisuus*

Oikeanlainen tuotanto, -tuotekehitys ja toimitusprosessien nopea toiminta vaikuttaa aina positiivisesti kilpailukykyyn ja vähentää tätä kautta myös virheiden lukumääriä. Liiketoiminnassa nopea reagointi on ainoa elinehto, tämän ansiosta yritys pysyy mukana yhteiskunnan muutoksissa ja uudistuksissa. Tämä merkitsee myös valmiutta erilaisiin muutoksiin ja ennakkointiin. Asiakas haluaa vain maksaa itse tuotteesta, vain lisäarvosta, ei tavarankuljetuksesta tai varastoinnista sekä tarvittavien papereiden siirtelyistä käsittelijältä toiselle. Näin ollen vältetään prosessien yksinkertaistamista ja työvaiheiden vähentämisestä. (Lecklin 2006, 27.)

Kun yritys halutaan pyrkiä hyviin tuloksiin, on oltava joustavia ja muodostaa tarvittaessa liittoutumia. On oltava tietoinen uutuuksista ja maailman laajuisista trendeistä. Menestyvät yritykset tietävät mihin pyrkivät ja tiedossa tarkka visio tulevaisuudesta. Hyvän vision avulla on mahdollista toteuttaa haluamansa asiat, jotta päästäisiin myös haluttuihin tuloksiin. Kun edellä mainitut asiat ovat hallinnassa, toivottua tuloshakuisuutta on mahdollista alkaa tavoittelemaan. (Lecklin 2006, 27.)

### *Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen*

Tämä tarkoittaa sitä, että eräänlaisten johtamisjärjestelmien tai päätöksentekojen tulee olla aina todenmukaisia ja perustua todellisuuteen, tietojen on oltava aina luotettavia. Esimerkiksi mutujohtaminen ei tule kuulonkaan, mutujohtamisesta ei seuraa hyvää eikä toiminta ole laatutyötä. Asiakastyytyväisyyttä ja prosesseja on mahdollista seurata selkeillä tavoitteilla ja mittareilla, jotka on asetettu järjestelmiin. Nykyään erilaiset tietojärjestelmät mahdollistavat siihen, että on mahdollista saada ajantasaista tietoa tarvittavista asioista, ja yrityksellä on erinomainen mahdollisuus hyödyntää tietoja ja tämän jälkeen ennakoida erilaisia tilanteita. (Lecklin 2006, 27–28.)

### *Kumppanuuksien kehittäminen*

Yhteistyökumppanit ovat hyvin tärkeä osa koko liiketoimintaa. Hyvät yritykset ovat halukkaita tutustumaan uusiin kumppaneihin ja ovat kaikille avoimia. Yhteistyökumppaneihin ollaan yhteyksissä ja pyritään mahdollisimman pitkäkestoisiin liikesuhteisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että myös kilpailijoiden kanssa on mahdollista olla yhteistyökumppani ja kehittää uusia ideoita. Mikään ei ole rajattua. (Lecklin 2006, 28.)

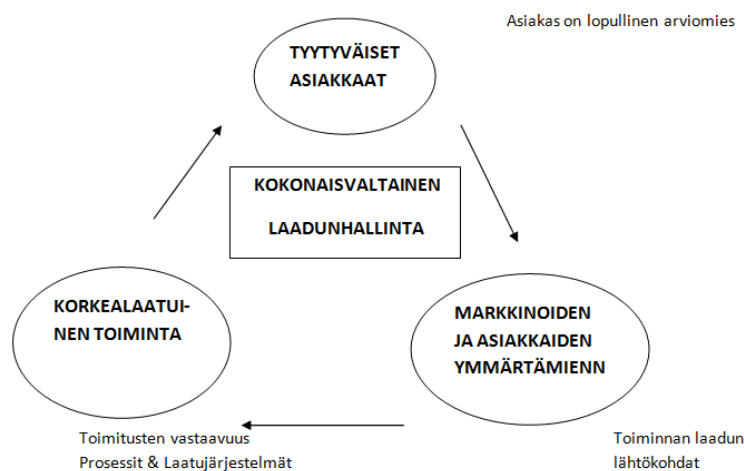
### *Jatkuva parantaminen*

Jatkuva parantaminen ja kehittäminen on kaiken A ja O. Työtä ei voi jättää odottamaan tai kokonaan tekemättä. Hommia on tehtävä ja niitä on myös parannettava sillä nyky-yhteiskunta on muuttunut kiireiseksi ja vaativaksi. Laatutyöhön kuuluu väkisin jatkuva parantaminen, jos parantamisen eteen ei tehdä töitä, työt eivät suju enää niin kuin pitäisi. Kehittämisen perusasioihin kuuluvat muun muassa palautejärjestelmien, katselmuksien, erilaisten menetelmien ja välineiden arvioinnin seuraaminen. Asioita on siis mahdollista tehdä aina nykyistä paremmin ja tehokkaammin, mitä tähän asti on tehty. (Lecklin 2006, 28.)

## 2.3 Laadunhallinta

”ISO -kirjainyhdistelmä tulee sanoista *International Organisation for Standardization* eli kyseessä on järjestö, joka maailmanlaajuisesti kehittää ja markkinoi yleisessä käytössä olevia standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle” (Pesonen 2007, 74). ”Laatu on siis paljon enemmän kuin tuotteen tai palvelun virheettömyys tai palvelun asiakasystävällisyys” (Sosiaalialan työnantajat 2013).

Laatutyö on osa arkea ja kuuluu koko henkilökunnalle. Laatutyö ja sen ylläpito kuuluisi näkyä koko toiminnassa. Laadunhallinnan olisi päästettävä tärkeään asemaan organisaatiossa. Koko henkilökunnan olisi panostettava ja omaksuttava kehitykseen ja ajattelumalliin ja osallistua käytännössä laadunhallinnan rakentamiseen ja myös sen toteuttamiseen. Olisi myös tärkeää opastaa ja kertoa henkilökunnalle, että mihin organisaatio pyrkii, että kukaan ei jää ulkopuoliseksi. (Sosiaalialan työnantajat 2013.) Seuraavassa kuvassa 1. käsitellään kokonaisvaltaista laadunhallintaa ja mitä siihen sisältyy:



**KUVA 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)**

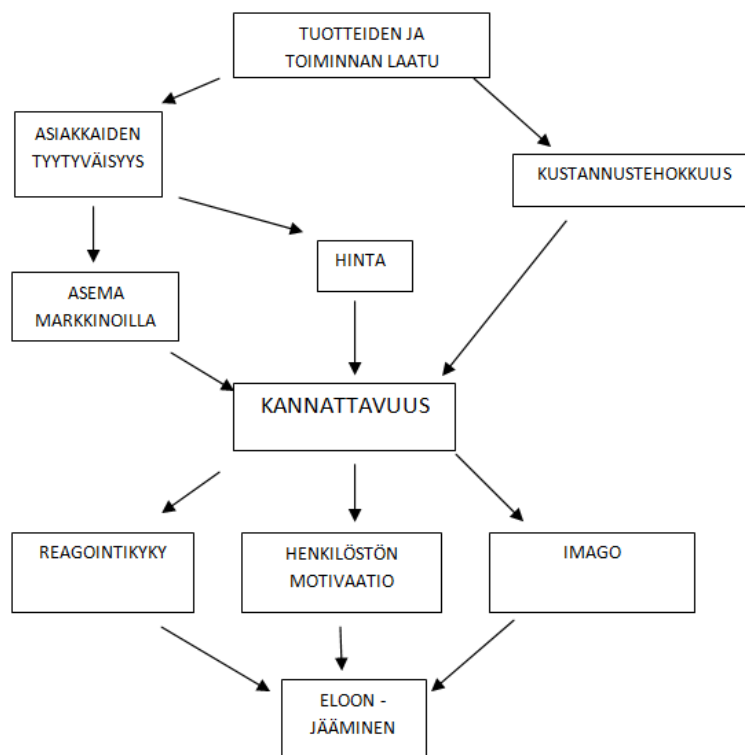
Nyky-yhteiskunta on vaativa ja tämä johtaa siihen, että myös yritykset jotka tuottavat palveluita – ja tuotteita on oltava sen mukaisia. Laadun on täytettävä asiakkaan toiveet ja odotukset mahdollisimman kannattavalla tavalla. Laatu on myös sitä, että pyritään aina jatkuvaan parantamiseen niin nopeasti kuin kehitys sallii. (Lecklin 2006, 18.)

Laadunhallintajärjestelmään kuuluu monia standardeja kuten: ISO 9000, ISO 9001 ja myös ISO 9004, nämä kertovat yleisestä standardien soveltamisesta. Selkeitä ja tarkkoja vaatimuksia sisältävä standardi on ISO 9001, se on varsinainen standardi. 9001 tarkoittaa standardien järjestysnumero ja laadunhallintajärjestelmän täydellinen nimi on ISO 9001:2000. Luku 2000 tarkoittaa 2000 vuoden versiota. (Pesonen 2007, 74.)

”Teksti on kirjoitettu muotoon ”*on oltava*” ja ” on tehtävä”, englanniksi ”*shall*”. ISO 9004 taas on ohjeellinen standardi. Se avaa vaatimuksia ja se kertoo, mitä voisi olla ja mitä voitaisiin tehdä. Englanninkielisessä tekstissä on käytetty termiä ”*should*”. ISO 9004:ään kannattaa tutustua, siellä on paljon esimerkkejä soveltamisesta ja hyviä liikkeenjohdollisia vinkkejä, miten asioita voisi hoitaa, suosittelee Pesonen” (2007, 74).

## 2.4 Laadun kannattavuus

Niin kuin jo tiedetäänkin, laatu on yksi tärkeimmistä asioista yrityksen menestyksessä. Laadutyoilla menestytään ja ollaan kannattavia, se on jokaisen yrityksen päämäärä. Seuraava kuva 2. kertoo miksi on tärkeää pyrkiä hyvään laatuun:



**KUVA 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)**

Laadullinen yrityksen toiminta lähtee aina liikenteeseen sisäisestä vaikutuksesta, joka yrityksellä on. Jokainen tietää, että laatu tarkoittaa virheettömiä ja laadukkaita tuotteita sekä positiiviseen katteeseen. Tärkeää on myös muistaa tyytyväiset asiakkaat, jotka tulevat laadullisen toiminnan ansiosta. Tyytyväiset asiakkaat ovat aina uskollisia yritykselle ja he palaavat aina uudestaan ja uudestaan, heidän ansiosta on yrityksen myös mahdollista korottaa hintojansa eli tuotteita voidaan myydä paremmalla katteella. Edellä mainitut asiat sisäinen toiminta ja asiakkaat yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Yrityksen kannattavuus tulee vain siitä, että kaikki on yrityksessä hyvin. Positiivinen henkilökunta, hyvät tuotteet ja tyytyväiset asiakkaat, ovat tärkeimmät kriteerit yrityksen kannattavuuteen. Niin kuin kuvassa 2. näkee, että pitkällä tähtäyksellä ja pitkäjänteisellä toiminnalla yrityksen laatu tarkoittaa eloonjäämistä sekä työpaikkojen säilymistä. (Lecklin 2006, 25.)

### **3 ASIAKAS**

On sanonta, että asiakas on oikeassa ja näinhän se on, sillä asiakas on kuningas. Asiakas on se joka ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita arvioi mikä on laadukasta ja mikä ei. On myös muistettava, että asiakas on se joka maksaa meidän palkkamme. Myös konseptin onnistumisen ratkaisee asiakas (Honkola & Jounela 2000, 16–17). Asiakas voi olla työkaveri esimerkiksi kun toisen osaston työkaveri tarjoaa yrityksen sisäisiä palveluja, tämä tarkoittaa sisäistä palvelua eli ns. sisäistä asiakasta. Asiakas on se joka päättää mistä hän haluamansa palvelun tai tuotteen haluaa ostaa. Asiakas on se, joka maksaa palveluta tai tuotteesta jonka hän on saanut. (Suomen Yrittäjät 2007.)

#### **3.1 Asiakkaan odotukset yrityksen laadusta**

Asiakkaan laadullinen mielikuva yrityksestä aukenee aina silloin kun hän ottaa yhteyttä yritykseen tai saapuu tiettyyn yritykseen. Kun asiakas päättää ottaa yhteyttä kotona yritykseen, hän toivoo että saisi yhteyden mahdollisimman nopeasti hankaluuksista. Asiakas toivoo myös, että yhteystiedot ovat helposti saatavilla. Asiakkaat ovat myös hyvin nopeita havaitsemaan ja reagoimaan asioita, asiakas reagoi heti ensimmäisen viiden sekunnin aikana kaikki tapahtuvat asiat esimerkiksi onko vastaanotto ollut positiivista ja miellyttävää. (Lehmus & Korkala 1997, 83.)

Ammattitaitoista toiminta on silloin, kun asiat otetaan asioina (ei henkilökohtaisuuksina tai tunteella). Ammattilaisen on puhuttava ammattimaisesti ja puhua selkeästi, jotta asiakas ymmärtää. Ammattilaisen on yritettävä käyttää mahdollisimman vähän liian vaikeaa sanastoa, sillä asiakas ei välttämättä ymmärrä kyseistä ammattikieltä. Tärkeää on ammattilaisen myös osattava kertoa asiat hitaasti ja selkeästi. Asiakkaan asioista on pidettävä huolta, myös viestintä täytyy olla kunnossa, että positiivinen kuva pysyy yllä. (Lehmus & Korkala 1997, 83).

Asiakkaalle yrityksen toiminnan rehellisyys on hyvin tärkeää. Esimerkiksi jos asiakas haluaa myydä asuntonsa, hän ottaa yhteyttä kiinteistöyritykseen, on tärkeää kiinteistöyrityksen löytää heti sopiva henkilö neuvomaan ja hoitamaan asiakkaan toiveita. Tämä palveluneuvoja auttaa asiakasta alusta loppuun saakka, jotta asiat sujuvat helposti eikä ole ylimääräisiä käsiväliä ”sotkemassa”. Asiakas ja palveluneuvoja laativat yhdessä asiakkaan toiveiden mukaiset sopimukset ja hinnastot. Positiivisen toiminnan perusteiden asiakas on varmasti hyvin tyytyväinen kokonaiseen palveluun, jonka hän sai kyseiseltä palveluntarjoajalta. (Lehmus & Korkala 1997, 83.)

### **3.2 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyys tarkoittaa monia eri asioita. Asiakkaat ovat mahdollisesti tyytyväisiä tuotteen hintaan, toimitusaikaan, valmistukseen ja helppouteen. Asiakkaat ovat myös iloisia jos heihin reagoidaan heidän pyyntöihin ja he voivat luottaa palveluntarjoajaan. Asiakas arvostaa myös kovasti ammattitaitoa jotka he saavat sekä mukavuus tietyissä asioissa, edellä mainitut asiat ovat tyytyväisyyden keskeisimpiä asioita. Asiakastyytyväisyyttä on mahdoton rajata, esimerkiksi kaksi eri asiasta saattaa kuluttaa aivan samaa tuotetta, mutta aivan erilaiset mieltymykset laadusta. Tämä johtuu siitä, että näillä kahdella eri asiakkaalla oli aivan erilaiset odotukset tuotetta kohtaan. Näin ollen asiakastyytyväisyyttä on yhtä paljon kuin asiakkaitakin. (Quality knowhow 2012.)

Niin kuin jo tiedetäänkin, että asiakas on lopullinen arviomies, joka ostaa tuotteen. Näin ollen asiakastyytyväisyyden tutkiminen on hyvin tärkeää laadunkehittämisen kannalta. Yrityksen on aina pidettävä mielessä, se että asiakkaat ovat niitä jotka vievät toimintaa eteenpäin. (Lecklin 2006, 105).



Asiakas tulee ja ostaa palvelun, sillä hän haluaa sen. Näin ollen yrityksien on pidettävä huolta siitä että asiakkaat saavat haluamansa tuotteen tai palvelun haluamallansa tavalla. Vain tällä keinolla saadaan tyytyväisiä asiakkaita. Tämä kuulostaa helpolta, sillä hyvään laatuun on helppo olla tyytyväinen, mutta todellisuudessa se ei aina olekaan niin yksinkertaista. Asiakaskeskeiset yritykset pyrkivät tarjoamaan palveluaan tai tuotettaan mahdollisimman hyvin. Jotta tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, tarvitaan täsmällisiä tietoja siitä mitä asiakkaat haluavat ja mikä heidät saa tyytyväisiksi. Helpon tieto saadaan suoraan kysymällä ja selvittämällä asiakkailta itseltään. (Ylikoski 1999, 149.)

Yritykset jotka omistavat paljon tyytyväisiä asiakkaita ovat menestyviä ja vaikeina aikoina on helpompi nousta ylös. Yrityksen elinehto ovat tyytyväiset ja onnelliset asiakkaat, esimerkiksi jokin uusi keksintö, uudistukset tai alhaiset työvoimakustannukset eivät voita asiakastyytyväisyyttä. Uskolliset asiakkaat ovat tärkeitä yrityksille, sillä he mahdollisesti antavat jopa helpommin anteeksi yrityksen tekemille virheille. (Suomen Yrittäjät 2007.)

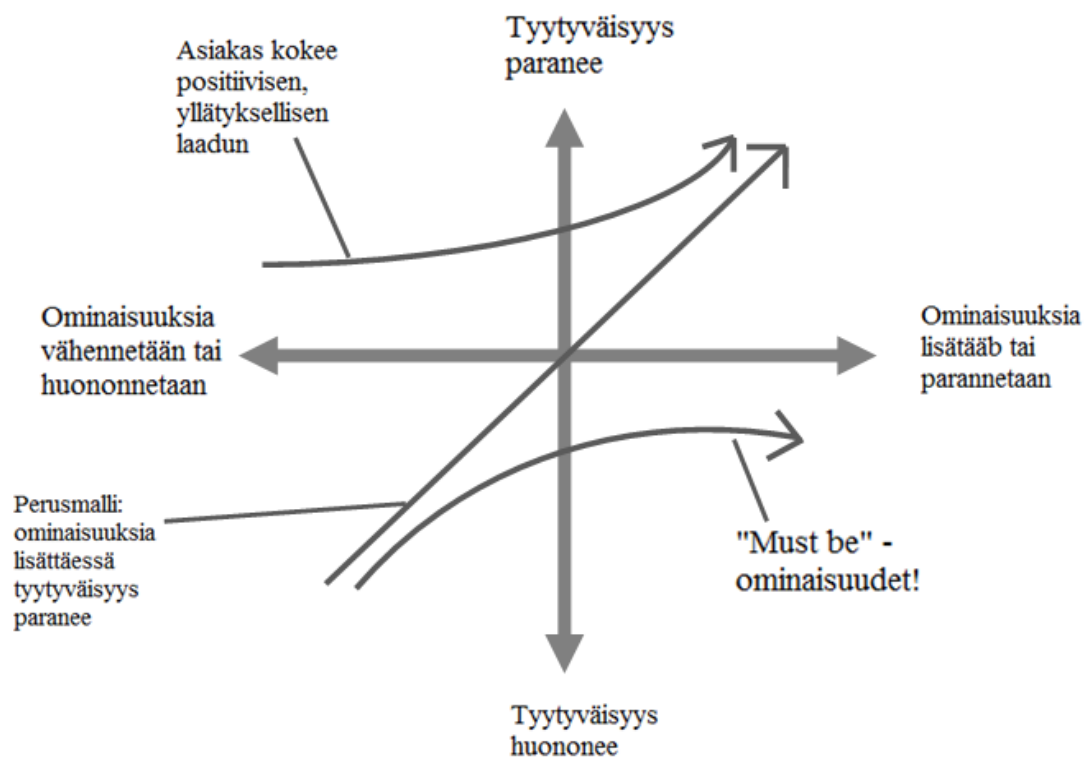
Jokainen palvelualan yritys tietää, että ilman asiakkaita ei olisi toiminta mahdollista. On tiedettävä kenelle palvelut ja tuotteet kohdistetaan. Asiakastyytyväisyyden ja sen ylläpitoon on sitouduttava kokonaisvaltaisesti, koko henkilökunnan ja johdon on tämä tiedettävä. Yrityksen on palveltava asiakkaita nyt ja aina, asiakastyytyväisyys on pitkän tähtäyksen strategia. Asiakastyytyväisyyttä ei voi unohtaa päiväkseen, siitä on pidettävä huolta joka ikinen päivä. Asiakastyytyväisyys ei tule itsestään, asiakastyytyväisyyden eteen on jokaisen tehtävä töitä, sen nostaminen ja ylläpitäminen täytyy olla huipputasoa. (Suomen Yrittäjät 2007.)

Mitä suuremmat odotukset asiakkaalla on, sitä vaikeampaa niiden toteuttaminen on. Luksustuotteilta odotetaan todella hyvää ja laadukasta, mutta esimerkiksi halvalta nuorisohotellilta ei odoteta mitään erikoista, vaan tyydytään siihen mitä saadaan, sillä odotuksia ei ole (e-conomic Service AB 2013). Myös isoilta maailman tunnetuilta merkeiltä kuten Guess tai Louis Vuitton, näiltä odotetaan täyttä laatua, ilman pettymyksiä.

Positiivinen asiakastyytyväisyys kuuluu meille jokaiselle, olemme kaikki sen ansainneet, me myös vaadimme sitä. Koko henkilöstön on mahdollisuus vaikuttaa jollain tavalla asiakastyytyväisyyteen. Johdon on annettava perusteellisia tarkkoja ohjeita sekä nopea viestintä kuuluu tähän kategoriaan. (Quality knowhow, Karjalainen Oy 2012).

### 3.3 Kano-malli

Japanilainen Kano -malli on esittänyt tuotteen ominaisuudet ja asiakkaan tyytyväisyyden alla olevan kuvan tapaisella ajatusmallilla:



**KUVA 3. Kano-malli (Pesonen 2007, 40)**

Ylhäällä oleva kuva 3. on selkeä ja helppo asiakastyytyväisyydestä. Kuvassa nuoli joka kasvaa vasemmalta oikealle tarkoittaa asiakastyytyväisyyden parantamista. Keskellä oleva nuoli vasemmalta oikealle tarkoittaa normaalia eli ns. perustilannetta, kun asiakas esimerkiksi ostaa tietyn tuotteen, jossa on paljon erilaisia ominaisuuksia, asiakkaan tyytyväisyys kasvaa entisestään. (Pesonen 2007, 40.)

Mutta taas nuoli joka osoittaa vasemmalta oikealle jyrkästi alas menevästi, tarkoittaa negatiivista tilannetta, kuten sitä että asiakas ei saanut toivomaansa palvelua tai tuotetta. Asiakkaan toiveita ei mahdollisesti pysytty toteuttamaan haluamallansa tavalla, joten asiakas pettyi tähän. (Pesonen 2007, 40.)

Nuoli joka sijaitsee kuvion yläpuolella: *asiakas kokee positiivisen yllätyksellisen laadun*, on muun muassa tilanne kun asiakkaan tyytyväisyys lisääntyy positiivisesti ja odottamattomasti. Hyvänä esimerkkinä voisi olla hotellihuoneessa oleva karkki, joka odottaa asiakasta sängyllä. Asiakas ei tätä odottanut, mutta sai sen silti ja tämä nosti asiakkaan tyytyväisyyttä yllätyksellisesti. (Pesonen 2007, 41.)

### 3.4 Asiakastyytyväisyyden ylläpito ja kehittäminen

Asiakkaiden odotukset ja tarpeet vaihtelevat, sillä jokainen meistä on yksilö ja vaatimukset ovat sen mukaisia. Nämä vaikuttavat muun muassa siihen, mitkä tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Kuten mainittu, samat toiminnot ja tilanteet eivät pysty tyydyttämään kaikkia asiakkaita. (Lehmus & Korkala 1997, 75). Asiakastyytyväisyyttä saavat aikaan seuraavanlaiset asiat:

- 
- **luvattujen asioiden pitäminen**
  - **toimitustarkkuus, toimitusaikojen pitävyys**
  - **resurssien riittävyys**
  - **nopeus muutoksiin**
- 

#### KUVA 4. Asiakastyytyväisyyden ylläpitämisen keskeiset asiat (Pesonen 2007, 46)

Hyvällä ja taidokkaalla kommunikaatiolla voi parantaa asiakastyytyväisyyttä ja kommunikoinnin avulla on mahdollista pelastaa tietynlaisia ”vaikeita” tilanteita. Erilaiset väärinkäsitykset hankaloittavat asiakastyytyväisyyden parantamista. On tilanteita jossa asiakas luulee saavansa enemmän kuin mitä oli sovittu, näin ollen tulee helposti vääränlaisia reaktioita. Mutta näihin tilanteisiin auttaa yleensä kommunikaatio asiakkaan kanssa, parasta olisi keskustella ja kysyä suoraan asiakkaalta että mitä hän haluaa tai toivoo. (Tiger productions, 2012.)

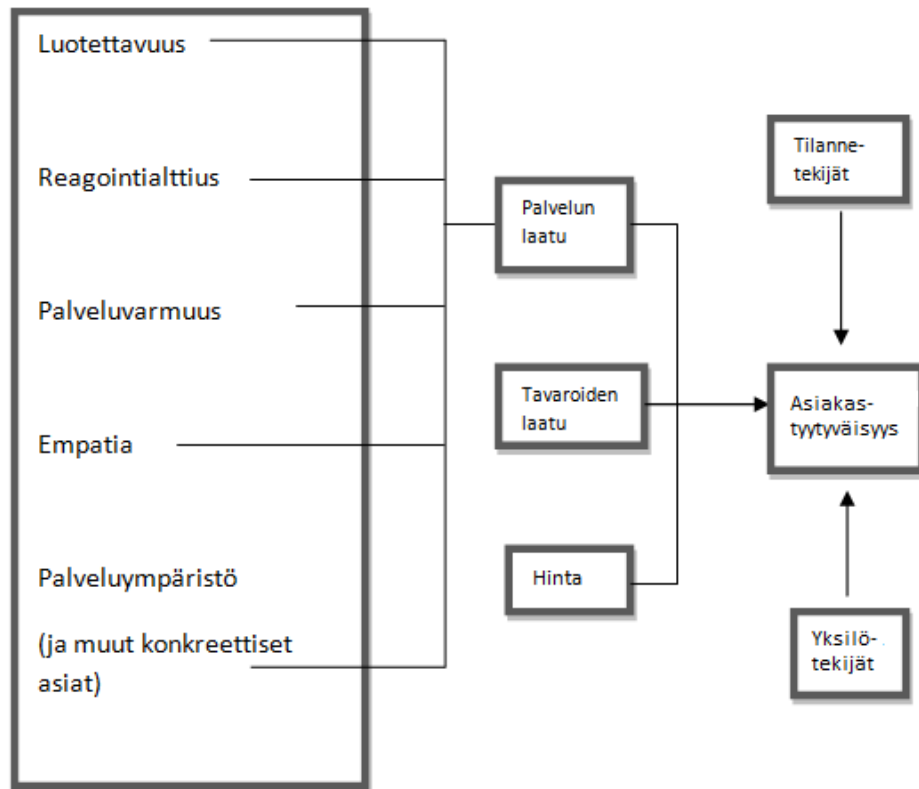
Oikeastaan asiakastyytyväisyyttä ei voida mitata esimerkiksi kilomäärällä tai metreillä, että kuinka paljon asiakas sitä saa. Asiakastyytyväisyys on itse asiassa tuntemus tai tunne, jonka asiakas luo itselleen. Kaikki nämä tuntemukset ovat suhteessa siihen, mitä asiakas mieltää ja kokee saavansa ja se miten hänen toiveet toteutetaan. Eli toisin sanoen tyytyväisyyden määrä ei ole suorassa suhteessa siihen mitä henkilö todellisuudessa saa, vaan tyytyväisyys tulee henkilön oman tuntemusten perusteella. (Tiger production, 2012.)

Myyjä on aina ammattitaitoinen omassa työssään ja asiakas yleensä ei. Myyjä on henkilö joka opastaa ja neuvoo asiakasta, kun asiakas sitä eniten tarvitsee. Jos ja kun asiakas ei ole ammattitaitoinen tällä alalla, hän alkaa automaattisesti kehittämään omia odotuksiaan mielessä, jotka saattavat olla hyvinkin korkeita jotka voivat olla jopa mahdottomat. Näin ollen myyjien tulisi olla hyvin tarkkoja siitä, että he eivät lisää entisestään asiakkaan odotuksia vaan varmistaisivat asiakkaan odotukset osaavalla keinolla. Jos asiakkaan odottamaa tuotetta ei pystytä loppujenlopuksi toimittamaan, tämä voi aiheuttaa ongelmia hyvin negatiivisella tavalla. Asiakas tulee pettymään kyseiseen palveluun ja voi olla pahimmassa tapauksessa entinen asiakas. Tällaisia tilanteita on siis vältettävä. (Tiger productions, 2012.)

Myyjän on myös aina muistettava, että asiakkaat odottavat aina tietynlaista ”lellimistä” sillä he ovat asiakkaita ja he maksavat palvelusta ja tuotteesta. Asiakkaat ovat myös herkkiä loukkaantumaan, myyjän on ehdottomasti vältettävä sitä, että asiakas suuttuu tai loukkaantuu. Näin ollen myyjän täytyy olla tarkkana sanoista ja ilmeistään, ne ovat pieniä eleitä, mutta kuitenkin tarpeeksi isoja tuhoamaan lopputuloksen. Asiakkaat tykkäävät olla erikoishuomiossa sillä he kokevat maksaneensa myös siitä. (Tiger production, 2012.)

Niin kuin aikaisemmin on mainittu, että asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen on yritykselle kuin kultaa, tämän tietää jokainen. Eläviä ja menestyviä yrityksiä ei olisi ilman tyytyväisiä asiakkaita, joten tyytyväisyys on kaiken A ja O. Kun asiakas on saanut itselleen uuden asiakkaan, on yrityksen pidettävä kyseisestä asiakkaasta tiukasti kiinni. Eräiden tilastojen mukaan asiakkaan pitäminen on vain kymmenesosa uuden asiakkaan kustannuksista. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä valmiita maksamaan erilaisista lisämaksuista ja tarjouksista, sillä he luottavat kyseiseen yritykseen ja sen toimintaan. Kun yritys tuntee ja tietää nämä kriteerit, on tulevaisuus varmasti hyvin

valoisia. Tyytyväisten asiakkaiden plussana on vielä se, että myös yrityksen henkilökunta pysyy tämän ansiosta motivoituneena. (netgain Asiakastyytyväisyystutkimukset, 2012.)



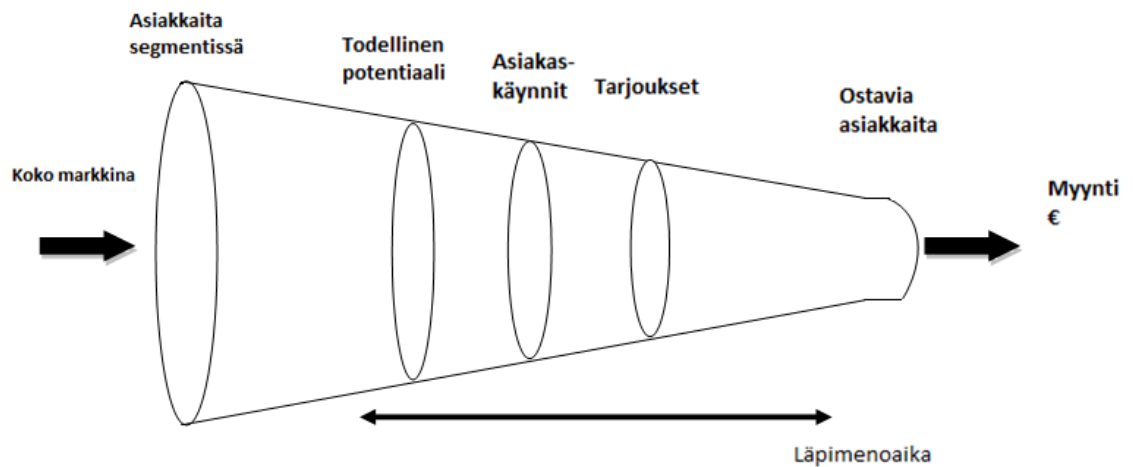
**KUVA 5. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Ylikoski 1999, 152)**

”Kun asiakkaan tyytyväisyyteen halutaan vaikuttaa, etsitään sellaisia palvelun konkreettisia ja abstrakteja ominaisuuksia, jotka tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia kuva 5. Mainonnassa asiakkaalle puolestaan kerrotaan palvelun käytön toiminnallisista ja psykologisista seurauksista. Palveluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, koska juuri ne tuottavat asiakastyytyväisyyttä”. (Ylikoski 1999, 152.)

### 3.5 Myyjän ABC

Myyjän iloisuus, aito innostuneisuus ja korkea aktiviteetti on erittäin olennaista menestyksen kannalta. Pelkällä odottamisella tai paikalleen jäämisellä ei päästä tavoitteisiin eli aktiivisella toiminnalla ja ahkeruudella saadaan varmasti sitä mitä halutaankin, jotta voidaan menestyä. Kovalla työllä on mahdollisuus voittaa myös

kilpailijatkin. Myyjän omaa aktiivisuutta on mahdollista kuvata esimerkiksi seuraavanlaisella ”suppilomalli” kuvalla 6.:



**KUVA 6. Aktiivisen myyjän ”suppilomalli” (Suomen Yrittäjät 2007)**

Selvittääksemme todellinen asiakaspotentiaali, täytyy selvittää valitun osa-alueen asiakasmäärä, esimerkiksi 500 asiakasta. Heille suoritetaan haastattelut, jonka avulla selvitetään todellinen asiakaspotentiaali, joiden luo myyjän kannattaa mennä. Tämä voi olla esimerkiksi 200 asiakasta. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla pidetään tavoitteena, että myyjä tekee viisi asiakaskäyntiä viikossa. Edellä mainitulla tavalla asiakaskäynteihin kuluu melkein vuosi. Voidaan arvioida, että myyjä saa kolme tarjouspyyntiä asiakaskäyntien yhteydessä. Eli voidaan laskea myyjän tekevän yhteensä 120 tarjousta ja tästä syntyy yleensä 20 %:n osuus tilauksia eli 40 kappaletta. (Suomen Yrittäjät 2007.)

Myyntityö ei ole helpoimmasta päästä, siihen tarvitaan jatkuvaa koulutusta ja ihmistuntemusta sekä oman ammatin harjoittaminen on elinehto. Seuraavassa kuvassa 7. voi nähdä, että mitä kaikkea myyjän ammattitaito vaatii ja minkälaisia haasteita työssä on:

- 
- **kuinka vaalia vanhoja asiakassuhteita**
- 
- **kuinka löytää uusia asiakkaita**
- 
- **kuinka tunkeutua uusien asiakkaiden tietoisuuteen**
- 
- **kuinka säilyttää toimintatarmo ja energisyys kovassa kilpailussa**
- 
- **kuinka keksiä uusia käyttökohteita tuotteille ja niin että asiakas hyötyy näistä ideoista.**
- 

**KUVA 7. MYYJÄN HAASTEITA AMMATISSAAN (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 1997, 19)**

Jokainen meistä varmasti toivoo myyjältä säteilevää varmuutta, luotettavuutta, asiantuntemusta ja hyvää tuulta. Nämä ovat siis myyjän tärkeimpiä tehtäviä, jotta asiakkaalle tulee turvallinen olo. Mukavan ja iloisen myyjän kanssa on helppo ja mukava jutella, uskallusta myös kysyä erilaisia kysymyksiä. Ylipirteä myyjä ei anna positiivista kuvaa itsestään, oikeanlaisen ja *todellisen* innostuksen aina vaistoaan. Myyjän innostus kasvaa perustiedolla, kiinnostuksella ja uskolla. Innostusta tuotteita kohtaan on mahdollista parantaa itse, selvittämällä ja hankkimalla niitä. Kun myyjä tuntee tuotteet hyvin, on myyjän helpompi niitä myös myydä. Myös myyjälle itselleen tulee varma olo, sillä hän osaa tuotteesta kertoa kaiken tarvittavan ja tätä kautta innostus kasvaa entisestään. Innostunut myyjän käytös on asiakastilanteessa tärkein valttikortti, jolla peli viime kädessä sitten ratkaistaan. (Suomen yrittäjät 2007.)

Myyjän niin sanottu minäkuva paljastuu aina myyntitilanteessa. Myyjän oma itseluottamus on tärkeä osa hyvää myyntityötä, ns. keinotekoista myyntityötä on aina vältettävä, asiakas vaistoaan tällaisen aina. Myös jonkun toisen esittäminen ei seuraa hyvää, tämän voi enemmän aiheuttaa harmia kuin iloa. Hyvä itseluottamus syntyy aina hyvin itsetunnon kautta, itsetunto on silloin hyvä kun positiiviset ominaisuudet ovat voitolla omassa itsensä minäkuvassa. Henkilö joka omistaa vahvan itseluottamuksen on myös paljon ”totuudenmukaisempi”. Tällainen henkilö tietää myös heikkoutensa paremmin ja osaa toimia oikein. Onneksi omaa itseluottamusta on aina mahdollisuus harjoitella ja se kannattaa. (Suomen Yrittäjät 2007.)

Myyjän päätehtävään kuuluu asiakkaan kuunteleminen ja tämän jälkeen toiveiden täyttäminen mahdollisimman hyvin. Myyjän tulee vilpittömästi olla rehellinen ja aina oma itsensä ja osata asiansa, jotta asiakas tuntee itsensä tärkeäksi. Myyjän tulee näyttää ulospäin se, että hän rakastaa työtään ja tekee kaikkensa jotta asiakas saa haluamansa, tätä kautta saadaan taas lisää uusia tyytyväisiä asiakkaita. Hyvät vuorovaikutustaidot helpottavat huomasti myyntitilanteita, myyjän on osattava keskustella asiakkaansa kanssa ja ratkoa ongelma. Myyjän tärkeään työhön kuuluu myös muun muassa erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Meitä ihmisiä on hyvin paljon erilaisia ja kaikilla on omat tapansa ja halunsa. Kukaan ei ole syntyessään huippumyyjä, näin ollen huippumyyjäksi tulee vain harjoittelemalla. (Kookas 2012.)

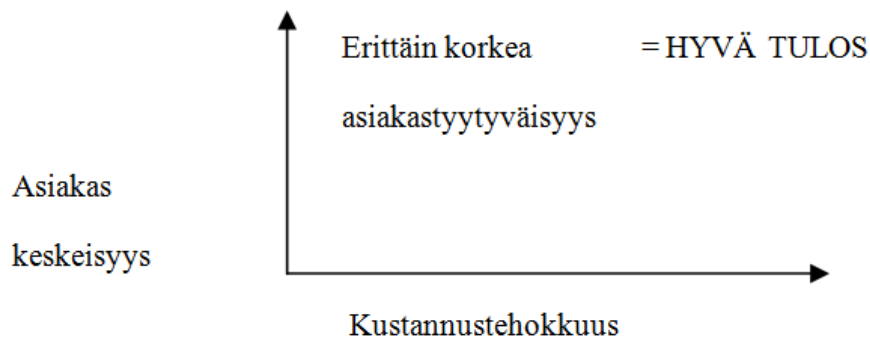
Myyjä ei saa olla koskaan liian päällekkäyvä tai muute vain hyökkäävä asiakasta kohtaa, sillä tästä aiheutuu asiakkaalle epävarma ja kiusallinen olo. Myyjän on myös osattava puhua asiakkaalle niin, ettei asiakas tunne itseään tyhmäksi. (Kookas 2012.) Myös myyjien välinpitämättömyys harmittaa asiakkaita sillä asiakas kaipaa aina huomiota vaikka hän ei varsinaista apua tarvitsekaan, mutta huomion näyttäminen on asiakkaalle hyvin tärkeää, sillä hän tuntee itsensä tervetulleeksi kyseiseen myymälään. Myyjältä odotetaan aina asiantuntevuutta, ystävällisyyttä sekä palvelualttiutta. Negatiivinen asenne karkottaa kaksi kolmesta asiakkaasta, jotenka negatiivisuus on pidettävä kaukana asiakaspalvelutilanteesta. (Taloussanomat 2011.)

#### **4 LAATU PALVELUALALLA**

Palveluun kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Viimeisen kymmenen vuoden aikana palvelun alan yritykset ovat joutuneet kiinnittämään yhä enemmän huomiota antamaansa palveluun, sillä asiakkaat vaativat ja tarvitsevat hyvää palvelua sillä ilman hyvää palvelua asiakas ei ole tyytyväinen eikä yritys menesty. Kaikkien yritysten tehtävään kuuluu jollain tavoin palvelu, joten kaikki yritykset ovat myös palvelu yrityksiä. Tähän kuuluu myös alihankkijat ja muut verkostokumppanit, koska myös heidän tuotteensa tai osuutensa on yhtä prosessia kokonaisuuden tärkeänä osana. (Honkola & Jounela 2000, 13 – 14.)



Vuosi sitten hyvää palvelua ei osattu vaatia, sillä sellaista ei saatu mistään. Hyvästä palvelusta ei ollut tietoa eikä sellaista tunnettu, ihmiset tyytyivät siihen mitä oli tarjolla, koska tarjontaa oli paljon vähemmän. Nykyään ihmiset ovat vaativia, jopa hyvin vaativia. Kaikki on oltava täydellisiä ja rahalle on saatava vastiketta. (Honkola & Jounela 2000, 13 – 14). Nykypäivänä asiakkaalle paljon ostaminen tai käyttäytyminen voi olla ikimuistoinen kokemus tai tapahtuma. Se voi olla jopa aivan välttämätön toimenpide kaikkien rutiinien ja kiireiden keskellä, asiakkaan on se saatava, mitä se haluaa.



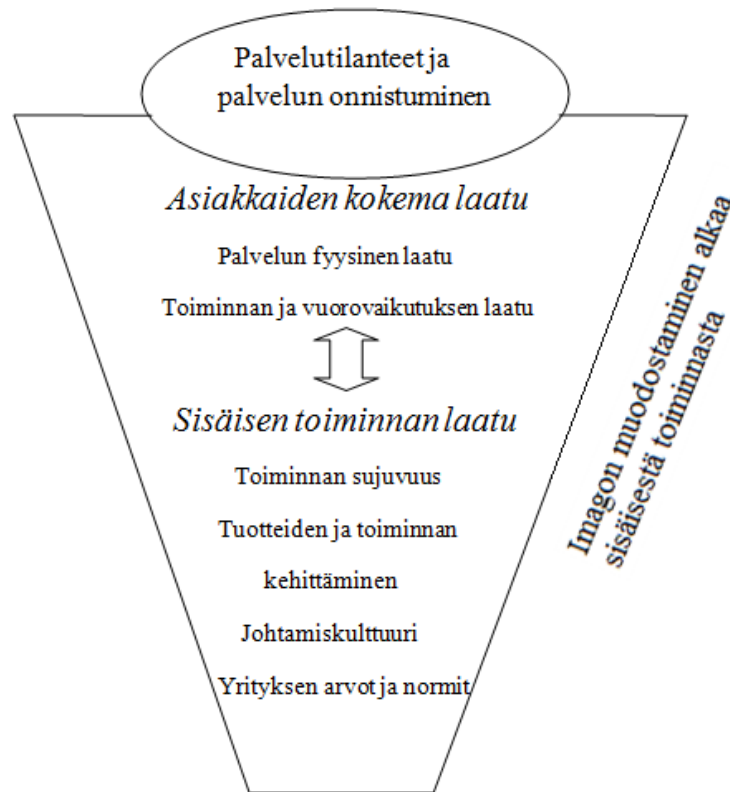
(Kinnunen 2004, 7). ”Laatu on palvelullinen elementti ja vankka kilpailutekijä, nämä asiat kulkevat käsi kädessä” (Honkola & Jounela 2000, 13 – 14).

#### **KUVA 8. Palvelun laatu ja kustannustehokkuus (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 22)**

Yritykset menestyvät aina kun heidän asiakkaansa ovat tyytyväisiä kuva 8., jos asiakkaat ovat tyytymättömiä, yritys ei menestyisi. Kaikkien yritystentoiminta perustuu siihen että he tyydyttäisivät asiakkaidensa tarpeita. Yritykset ovat asiakkaita varten, sitä varten että yritykset ratkaisivat asiakkaiden ongelmiaan palveluiden ja tarjottujen hyödykkeiden avulla. Tarpeet voivat olla mitä tahansa, mitä asiakas itse haluaa ja toivoo. Esimerkiksi asiakas voi käyttää parturin tarjoamaa palvelua ulkonäön takia tai vain sen takia että pääsee rupattelemaan parturin kanssa. Tästä huomaa, että toiveita voi olla hyvin erilaisia. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 22.)

Täydelliseen palvelupakettiin tarvitaan aina henkilöstö ja sen osaaminen sekä koko peliketjun toiminta ja näiden jatkuva kehittämien. Tärkeinä rooleina ovat johto, koko organisaation ilmapiiri, kulttuuri sekä erilaiset arvot, esimies ja sen käyttäytyminen

kuuluvat tähän kategoriaan myös. Ilman hyviä vuorovaikutustaitoja jäävät tärkeät keskustelut vajaiksi, joten vuorovaikutus kaikkien välillä on tärkeää. Myös yhteisten pelisääntöjen pelaaminen täyttää kaikki kriteerit. Tiimi – ja ryhmässä työskentely ovat myös tärkeitä asioita yrityksen menestyksen kannalta. (Honkola & Jounela 2000, 14.)



**KUVA 9. Palvelun kokonaislaadun ja imagon muodostaminen (Honkola & Jounela 2000, 15)**

Yllä oleva kuva 9. näyttää täydellisen palvelukokonaisuuden. Kaikki lähtee sisäisestä toiminnasta, että yrityksen arvot ja normit ovat kunnossa, johto on mukana toiminnassa aktiivisesti, osataan ja ymmärretään kehittää tuotteissa ja toiminnassa sekä kokonaisuudessa toiminnan sujuvuudesta. Tämän jälkeen on asiakkaiden kokema laatu konkreettisesti, minkälaiseksi asiakas koki kyseisen yrityksen laadun ja sen toiminnan ja vuorovaikutustaidot asiakasta kohtaan. Toimintaa arvioi aina asiakas ja myös yritys. Jotta nämä haluttaisiin selvittää paremmin, kannattaa käyttää erilaisia harjaantumis- ja arviointimenetelmiä. (Honkola & Jounela 2000, 15 – 16.)

Loppujen lopuksi kannattaa pitää huoli pelkästään oman yrityksen menestyksestä, eikä juosta muiden ideoiden perässä ja harrastaa kopiointi. Ideat jotka on kehitetty oman yrityksen sisällä, niistä kannattaa pitää huolta ja käyttää tulevaisuudessa hyödyksi.

Niin sanottuihin ”vaarallisiin” leikkeihin ei kannata lähteä, rehellinen yritys on - rehellinen yritys, sitä arvostetaan eniten. Toisin sanoen, on pidettävä kiinni vain omista asioista. (Honkola & Jounela 2000, 16).

#### **4.1 Palvelun erityspiirteet**

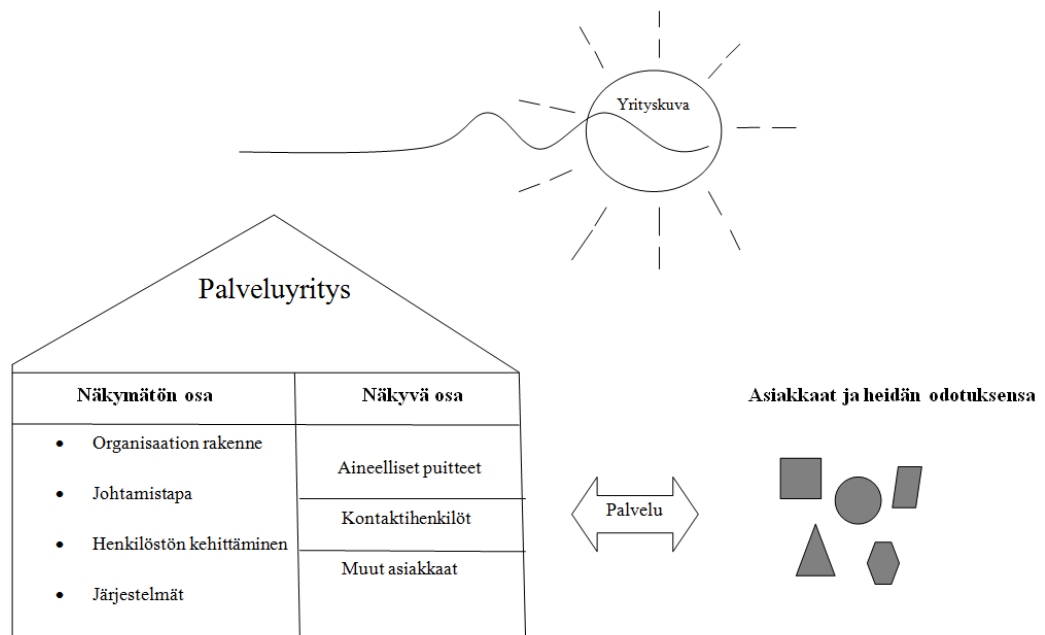
Vielä vuonna 1980 palvelu oli kuin kummajainen Suomessa, sen olemusta piti pohtia. Se oli outo, koska sitä ei voinut pitää kädessä tai pakata esimerkiksi laatikkoon. Tiedettiin että se oli kuitenkin jotain hyvin arvokasta, mutta jäi kuitenkin vielä epäselväksi, että miksi. (Honkola & Jounela 2000, 16).

Yrityksillä on aina oma imago, jonka asiakkaat tuntevat ja tietävät, vaikka eivät ole koskaan yrityksessä edes käyneet. Imago on kuva yrityksestä, joka esiintyy markkinoilla. Asiakkaalla on tapana mitata palvelu vertaamalla kokemustaan odotuksiin nähden. Tätä on kuvattu seuraavanlaisella esimerkillä kuten sillä, että imago toimii kuin filterinä, joka suodattaa asiakkaan kokemukset. Tämän jälkeen suodattavat asiat voidaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään: tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. (selitys luvussa 2.1). (Lehmus & Korkala 1997, 17.)

Palvelu on tilanne jossa ollaan tietynlaisessa vuorovaikutustilanteessa mutta taas teollisuuslaitoksessa lopputuloksena on tavara eli tuote. Palveluyrityksen tuloksena on jokin tietty tapahtuma. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 27). Nykypäivänä palvelun merkitys on noussut hurjasti, palvelu tuntuu jo melko konkreettiselta asialta esimerkiksi viihtyvyyden, ostettavien tai myytävien oikeuksien kannalta. (Honkola & Jounela 2000, 16).

Oikeastaan palveluun kyllä kuuluukin jokin tuote, joka sitten myydään asiakkaalle, siksi käsitteet palvelu ja palvelutuote voidaan rinnastaa toisiinsa. Palveluun kuuluu aina erilaisia odotuksia ja siihen perustuu asiakkaiden todelliset olemassa olevat tarpeet sekä aikaisemmat kokemukset. Tähän voidaan vielä lisätä myös toisten kertomat kokemukset ja kertomukset palveluista, joita he ovat saaneet. (Honkola & Jounela 2000, 16–17).

Asiakas jakaa palveluyrityksen palvelut kahteen eri pääosaan kuten: näkymätön ja näkyvä. Näkymätön tarkoittaa kaikkea sitä, mitä asiakas ei näe, kuinka muun muassa palvelu tuotetaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 31).



**KUVA 10. Palveluyritys ja asiakkaat (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 32)**

Laadun määrittäminen on haastavaa, etenkin palvelualalla. On paljon erilaisia asiakkaita ja jokaisella on oma käsitys laadusta, tämä tekee palvelualan työstä entistä haastavampaa. Asiakkaat eivät välttämättä tiedä itsekään etukäteen mitä he haluavat, mitkä ovat heidän odotukset ja toiveet. Joten palvelutarjoajalla on siis oltava hyvin tarkat korvat ja hyvä kyky arvioida mitä asiakas oikeasti haluaa. Vaikka palvelu onkin haastavaa, on palvelutarjoajan tehtävä kaikki, jotta asiakas saa haluamansa. On ratkottava asiakkaan ongelma positiivisella tavalla. Mahdollisesti on myös tilanteita, että asiakas vasta jälkikäteen alkaa pohtia, että hän ei sittenkään ole tyytyväinen esimerkiksi asiakaspalveluun tai tuotteeseen jonka hän osti. Yksinkertainen ja hyvä laadun määrittäminen voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

---

**1. Toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu****2. Toimitaan ja tehdään työt talon sisällä siten kuin on määritetty.**

---

**KUVA 11. Hyvän laadun määrittäminen (Pesonen 2007, 37)**

Kun asiakkaat ovat erilaisia, ovat myös palvelutilanteet aina erilaisia. Vaikka asiakas saapuisi samaan yritykseen toisen kerran ja odottaa saavansa samanlaista palvelua, hän ei välttämättä sitä saa, koska myyjä onkin eri. Eli asiakkaat yleensä odottavat aina saavansa samanlaista palvelua samasta yrityksestä. (Honkola & Jounela 2000, 17.)

Palvelut yleensä aina käytetään saman tien, sillä palvelu on hetkellinen tapahtuma joka suoritetaan, sillä palvelu ei ole kosketeltavaa. Valmista palvelua ei ole tietenkään olemassa, sillä se syntyy palvelutapahtumassa. Hetkellistä palvelua silti on mahdollista säilyttää, kuten kauneushoitolan palvelut. Asiakas saa hoidon mitä hän on tullut hakemaan, hoito tuotetaan ja käytetään kuitenkin samanaikaisesti mutta hoidon vaikutus näkyy ja tuntuu hoidon jälkeenkin. (Ylikoski 1999, 24.)

Palvelutilanteet ovat tavallaan niin sanottuja hassuja tilanteita, sillä ne ovat vain hetkellisiä ja niitä ei ole mahdollista varastoida mihinkään. Vaikka palvelut ovat näkyvämpiä hetkiä, on niitä mahdollista silti muistaa. Jokainen tyytyväinen asiakas varmasti muistaa mukavan myyjän tietyssä kaupassa missä hän teki ostoksia. Asiakas mahdollisesti muistaa tämän pitkään ja palaa varmasti uudestaan sillä hän oli saanut mukavan ja mieluosan elämyksen. Toisin sanoen kokemukset ja elämykset säilyvät ja varastoituvat mieleen. (Honkola & Jounela 2000, 17.)

Hyvin varma keino millä asiakas varmasti palaa uudestaan, on se että hänelle on aikaisemmin tarjottu positiivisia kokemuksia ja elämyksiä. Sen myönteisestä ylläpitämisestä ja jatkuvalla parantamisella on hyvin varma hyödyttävä lisäarvo (Honkola & Jounela 2000, 17).

## 4.2 Jatkuva kehittäminen varmistaa oman menestymisen

Yrityksiltä yleensä kysytään mitkä ovat menestystekijöitä? Tähän tietenkin vaikuttavat yrityksen toimenkuva eli mitä yritys tekee, missä ja miten. Voidaan sanoa että kilpailukyky koostuu monen asian summasta eli ei ole yhtä ja ainoaa sanaa, joka määrää mitkä ovat yrittämisen menestyksen tekijöitä. Yleensä menestystä hakevia yrityksiä ovat yksityisen puolen yrityksiä, mutta myös julkishallinto voi hakea menestymistä. (Honkola & Jounela 2000, 36.)

Kolme tärkeintä menestystekijää ovat:

- asiakasyhteisö
- osaaminen
- laatu

*Asiakkaat* ovat niitä joiden vuoksi yritykset ovat olemassa, asiakkaat työllistävät toimia yrityksiä. Asiakas haluaa kertoa sen, mitä hän toivoo ja haluaa ja hän pitää siitä kun häntä myös kuunnellaan. *Osaaminen* on toimivan yrityksen elinehto, jos ei osata, ei myöskään pystytä tekemään mitään. *Hyvän laadun* merkityksen tietää jokainen, mutta sen eteen täytyy silti tehdä paljon töitä, että se tosiaan olisi hyvää. (Honkola & Jounela 2000, 37)

Hyvin tärkeänä muistutuksena on se, että laatutyön perusasioista ei saa lipsua. Tuotteiden ja palveluiden täytyy olla sitä, mitä on sovittu. Sovitut asiat on tehtävä juuri toiveiden mukaan niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden. Joskus jopa olisi hyvä yllättää asiakkaansa, tekemällä jotain hyvin positiivista, oikealla tavalla. (Honkola & Jounela 2000, 37.)

Kiire ei saa koskaan olla tekosyy, sille että asiat sovitut asiat jätetään tekemättä. Esimerkiksi jos on tekemässä yhteistyötä, täytyy suunnitella huolellisesti asiakkaan aikaa eikä aikaa saa tuhlaa muihin olemattomiin asioihin. Se on pahin loukkaus, mitä asiakkaalle voi aiheuttaa. On muistettava, että asiakkaan toiveiden täytyy olla aina ensisijalla. (Honkola & Jounela 2000, 37.)

### 4.3 Palveluosaaminen pähkinänkuoressa

Palveluosaaminen ja sen ylläpito ja kehittäminen on koko yrityksen ydin. Jos palveluosaaminen ei ole hallinnassa, ei yritys olisi menestyvä. Palveluosaamisessa on tiedettävä miten asiat tehdään oikein ja tyylikkäästi. On tärkeää säilyttää jatkuva tuntuma toimintaympäristössä, jossa toimitaan sekä asiakkaisiin. Myös organisaation henkilökunnan osaaminen, yhteistyö ja johtaminen ovat palveluosaamista. Kaikkien näiden sisään rakentuu monia asioita eli palveluosaaminen kattaa koko organisaation toiminnan. (Honkola & Jounela 2000, 40.)

Sidosryhmien ja asiakkaiden kannalta on tärkeää, että palvelutekniikka olisi helppoa ja vaivatonta. Tämä ei tarkoita pelkästään sitä, että palvelun tulisi olla vain teknistä palvelua, on myös tärkeää että palveluissa säilyisi ihmisen käden jälki, persoonallinen ote palveltavaan asiakkaaseen. Palvelua arvioidaan sen mukaan miltä tuntuu, esimerkiksi pankkiautomaatilla asiakas ei odota mitään palvelua ja häämatkalla kaiken on oltava juuri sitä mitä oli luvattukin. Palvelutekniikkaa arvioidaan aina myös erilailta, sillä arvioija on niin paljon ja kaikki ihmiset ovat erilaisia. (Honkola & Jounela 2000, 41.)

Palvelussa on myös hyvin tärkeää, se että ollaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Asiakas odottaa hyvää palvelua, tavallinen palvelu ei enää riitä, koska vaihtoehtoja on niin paljon nykyään. Palvelun on saatava helposti ja asiakkaan toiveiden mukaan, palvelu on saatava aina vaivattomasti, nämä ovat perusasioista jota asiakas odottaa. Sen tietää jokainen omasta kokemuksesta, että huonosta palvelusta ei olla valmiita maksamaan, me ollaan valmiita maksamaan pelkästään hyvästä palvelusta. (Honkola & Jounela 2000, 40.)

”Kun tekniikka pelaa, pelisäännöt ovat selkeät ja yhteistyö sujuu, ihmiset kokevat, että toiminnalle ei ole turhia esteitä eikä jarruja. Se on talossa oleville ihmisille myös viesti: Koneisto on kunnossa varmistamassa, että voit onnistua työssä. Anna palaa! ” kertoo Honkola & Jounela (2000, 41 – 42).

Kun organisaation toiminta tökkii ja sääntöjä ei noudateta, on seurauksena pelkkää turhautumista ja tämä vaikuttaa taas seuraaviin negatiivisiin asioihin kuten:

- motivaatioon
- yritteliäisyys
- työryhmiin
- ilmapiiriin
- työn tekemiseen
- ja tietenkin laatuun
- sekä koko organisaation tulokseen

Tuloksena on siis, että näiden asioiden on ehdottomasti oltava kunnossa, jotta toiminta olisi kannattavaa ja saataisiin hyvää tulosta. Tekniikan hallinnan ohella ovat myös tärkeät asiat kuten psykologinen ja vuorovaikutustaidon osaaminen. Ilman näitä on vaikea päästä haluttuihin tavoitteisiin. Asiakas valitsee yleensä yrityksen tuntemusten perusteella, asiakkaalle on tärkeää että hän tuntee yrityksen mukavaksi ja jossa yhteistyö sujuu. Tärkeäksi koetaan myös yritys, jossa hankalatkin asiat selvitetään positiivisella tavalla. (Honkola & Jounela 2000, 42.) Hyvää ja positiivista yrityskuvaa ei ole mahdollista ostaa rahalla, tämä on ansaittava teoillaan ja toiminnoillaan (Palvelujen markkinointi 1999)

#### **4.4 Miten asiakas kokee palvelun laadun?**

Palveluyrityksen koko toiminnassa on kahden tyyppistä työtä:

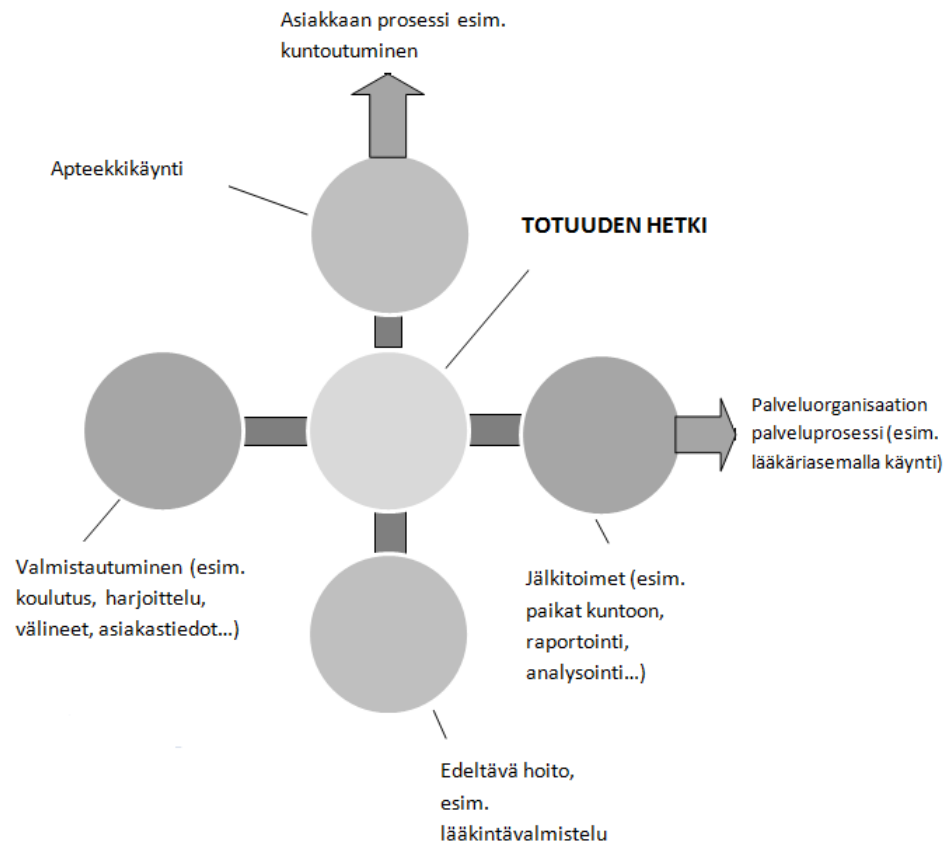
1. ”On taustatyötä, asiakkaalta näkymättömissä olevaa työtä, back office- työtä.
2. Lisäksi on palvelutilanteita, joissa asiakas on läsnä ”totuuden hetkiä”.

Totuuden hetkeä ei voi perua. Totuuden hetki on se tilanne kun palveluntarjoaja ja asiakas ovat kasvotusten tai laitteiden välityksellä yhteyksissä. Kun on jotain sanottu, sitä ei voi enää muuttaa sanattomaksi. Näin ollen totuuden hetki on hyvin tarkka ja kriittinen tilanne, palvelutarjoajan on oltava aina valmiina positiivisen palvelun tarjontaan. Yksikin väärä sana tai jokin muu virhe, sitä ei enää yksinkertaisesti ole mahdollista perua. Mutta mahdollista on siinä tilanteessa pyytää anteeksi ja tehdä asia uudestaan. Valitettavasti joitakin asioita ei ole mahdollista tehdä enää uudestaan, jos vaikka



asiakas suuttuu täysin ja poistuu tilanteesta tai esimerkiksi teatteriesitys. Totuuden hetki on haastavaa työtä palvelualalla. (Pesonen 2007, 26.)

Seuraava kuva 12. havainnollistaa totuuden hetkeä:



**KUVA 12. Palvelutilanne on totuuden hetki (Pesonen 2007, 27)**

Ylhäällä olevassa kuvassa nuoli joka osoittaa alhaalta ylöspäin on asiakkaan näkökulmasta suoritus, jonka hän on saanut palveluntarjoajalta. Potilas on saanut alussa tietynlaista ns. edeltävää hoitoa esimerkiksi lääkintävalmistelua ja tämän jälkeen (keskimäinen pallo) tarkoittaa ”totuuden hetkeä”, kun potilas ja lääkäri kohtaavat kasvo-tusten. Viimeinen keskellä oleva pallo on viimeinen prosessi, kun potilas saa esimerkiksi tarvittavan reseptin apteekkiin tai kuntoutusta kyseiseltä palveluntarjoajalta.

Kun taas kuvassa oleva toiminta vasemmalta oikealle, tarkoittaa palveluntarjoajan suoritusta. Palveluntarjoaja kuten lääkäri ja hänen valmistautuminen (koulutukset, harjoittelut, välineet ja asiakastiedot), nämä ovat kaikki suorituksen alkuvaihetta. Tämän jälkeen keskellä oleva pallo tarkoittaa ”totuuden hetkeä” kun hän kohtaa edellä mainitun potilaan kanssa. Keskellä olevan pallon jälkeen tulee viimeinen pallo, joka sijait-

see oikealla, sisältää lääkärin jälkitoimenpiteitä (paikat kuntoon, raportointi ja analysoinnit). (Pesonen 2007, 27).

Niin kuin tiedetäänkin jo, että laatu on keskeisin ja tärkein asia palvelualalla, mutta se on kuitenkin hyvin vaikea määrittellä tarkkaan tai rajat tiettyihin osioihin, vaikeaksi tekevät määrittelyn seuraavat asiat: laatu on asiakkaan subjektiivinen arvio ja asiakas arvio laadun aina itse, palvelunlaatu on aina siinä hetkessä tapahtuvaa, sitä ei ole mahdollista muuttaa erilaiseksi tapahtuneen jälkeen, taustaltaan ja eri koulutuksiltaan ihmiset arvioivat laadun erilaiseksi, kuluttaja tulkitsee palvelun laadun pienten yksityiskohtien avulla, jos esimerkiksi tukipalvelun laatu on huonoa, asiakas saattaa mieltää koko palvelun huonoksi. (Palvelujen markkinointi 1999.)

*Palvelun laatu muodostuu mm. seuraavista tekijöistä:*

- Asiakastyytyväisyys ja luotettavuus
- Palvelualttius
- Kyvykkyys ja pätevyys
- Saavutettavuus
- Ystävällisyys ja kohteliaisuus
- Viestintäkyky
- Uskottavuus
- Varmuus ja turvallisuus
- Asiakkaan ymmärtäminen
- Palveluympäristö (toimitilat)

(Palvelujen markkinointi 1999).

Nykymaailmalle muuttuu jatkuvasti ja kaikki on niin hektistä. Näin ollen myös tavaroitten ja palvelujenkin tuotannossa esiintyy aina vaihteluja. Tällaiset johtuvat juuri siksi, että haluamme saada aina jotain uutta ja erilaista. Vaihtelut tuotannossa voivat myös mahdollisesti johtua ulkopuolisista tekijöistä. Palvelun vaihtelun satunnaisia erilaisuudet johtuvat yleensä ajasta kuten aikataulussa pysyminen, jonotusajat tai toimituksen ajat. Tämänkaltaisissa palveluissa tapahtuu myös todellisia kömmähdyksiä, kuten että palvelu unohdetaan kokonaan tarjota asiakkaalle esimerkiksi tuote jonka asiakas on tilannut Internetin kautta, ei tulekaan postista tai jokin muu tämänkaltaisen asia. Erinäisistä tekijöiden yhteinen summa vaikuttaa lopputulokseen ja etenkin asiak-

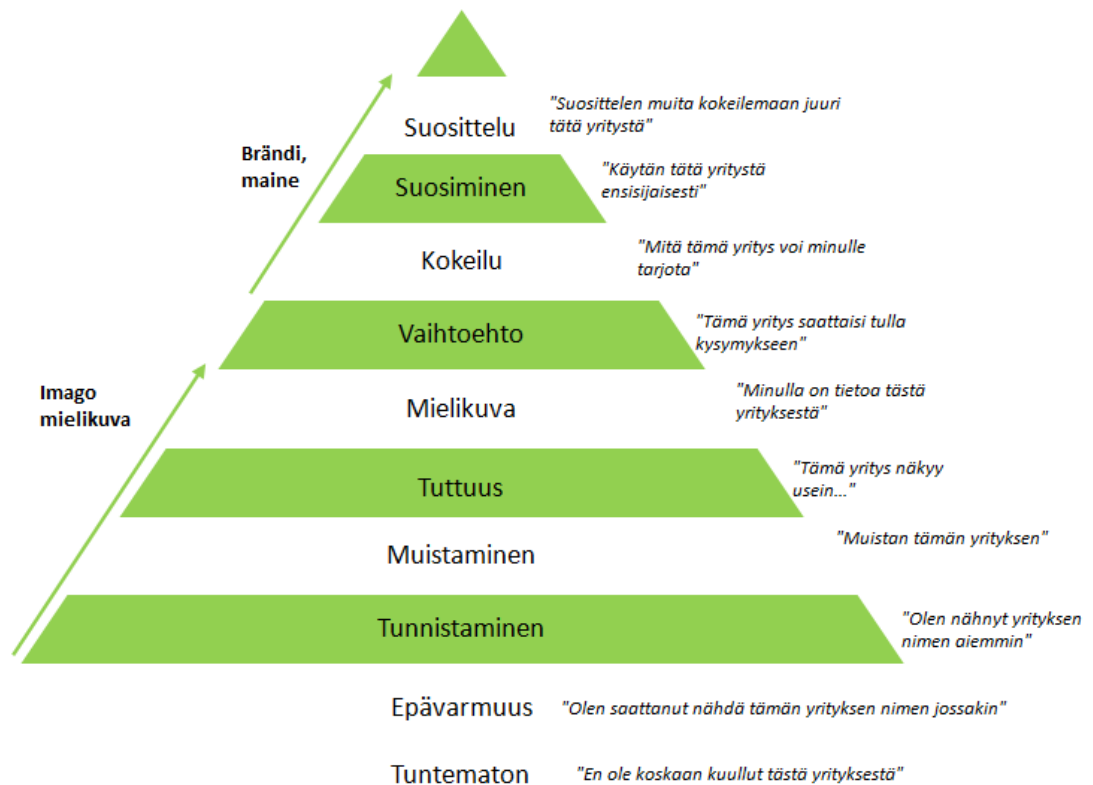
kaan tyytyväisyyteen. Palvelun tarjoajan on siis oltava erittäin tarkka, siitä että asiakas saa sen mitä toivoikin. (Lillrank 1999, 81.)

#### **4.5 Yrityskuva**

Niin kuin aikaisemmin mainittu, että positiivista yrityskuvaa ei ole mahdollista ostaa. Hyvän yrityskuvan rakentamisessa on koko henkilökunnan oltava mukana. Huono yrityskuva on taas vaikeampi asia yritykselle, se on kuin velkaa ja rajoittaa liikkumista sekä hidastaa koko toimintaa ja tämän vuoksi yrityksen on vaikea päästä hyviin tuloksiin ja tavoitteisiin. (Palvelujen markkinointi 1999.)

Hyvästä yrityskuvasta on ainoastaan vain positiivisia hyötyjä yritykselle. Asiakkaat luottavat toimintaan eivätkä tee vertailuja muihin samankaltaisiin yrityksiin. Hyvästä palvelusta ja tuotteista asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän, eivätkä vaihda toiseen edullisempaan yrityksen palveluun. Yritys joka omistaa hyvän yrityskuvan, siihen yleensä suhtaudutaan vakavammin ja huomioidaan aina paremmin, sillä se on ollut positiivisella tavalla esillä.

Tyytyväiset asiakkaat ovat hyviä niin sanottuja ”puskaradioita”, he kertovat ystävilleen ja tuttavilleen yrityksestä ja sen palveluista. Vaikka yritys vahingossa tuottaisikin pientä pettymystä asiakkaalleen, asiakas mahdollisesti antaa helpommin anteeksi kyseiselle yritykselle. Myös hyvän yrityskuvan omistava yritys omistaa positiivisempaa ja motivoivampaa henkilökuntaa. Tämä kaikki on pelkkää plussaa. (Palvelujen markkinointi 1999.)



**KUVA 14. Mielikuvapyramidi (1st MAY Markenting 2012)**

Ihmisten mielikuvat vievät lopulliseen ostokäyttäytymiseen. Organisaation arvoa mitataan erilaisilla mielikuvilla, joita on asiakkailta ja sidosryhmillä sekä organisaation henkilöstöllä. Organisaation mielikuva on yksi tärkeimmistä asioista, sillä mielikuvat ohjaavat toimintaa, asenteita, odotuksia ja arvomaailmaa. Onko muun muassa asiakas pelkästään ostava asiakas vai jopa suosittelija-asiakas? Asiakas voi olla pahimmillaan lankeava, entinen tai tyytymätön asiakas organisaatiota kohtaan ja ”terroristi” joka toimii aggressiivisesti. Hyvään yrityskuvaan ja sen toteuttamiseen tarvitaan kaikkien pitkäjänteisyyttä ja osaamista. (1st MAY Markenting 2012.)

Yrityksellä voi joskus ilmetä vaikeuksia ja ongelmia palvelussaan. Tähän ovat yleensä syynä asiakkaat joita yritetään palvella mahdollisimman hyvin, vaikeaksi tekee sen että asiakkaiden toiveita ja odotuksia on vaikea ymmärtää tai jos toiveet ovat mahdottomia. Näin ollen on vaikea yrityksen toteuttaa toiveet. Myös henkilökunnan vähäinen ammattitaito tai koulutus voi tuoda mutkia matkaan sekä henkilökunnan vähäisyys. Yllä mainittu yrityskuva on tärkeää, jos yrityskuva on heikko tämän voi johtaa huonoon palveluun. Yrityksen on myös tarkkaan suunniteltava markkinointiaan tai palveluaan, onko yrityksen mahdollista tarjota sitä mitä he ovat mainostaneet esimerkiksi

lehdessä. Eli tuotteen tai palvelun on oltava juuri sitä mitä on luvattukin. Lupauksista on pidettävä tiukasti kiinni. Yrityksen teknisistä laitteista on myös huolehdittava ja uudistaa, sillä nykypäivänä hyvin paljon toimitaan teknisillä laitteilla. (Palvelujen markkinointi 1999.)

## **5 LAADUNHALLINTA RIVER CO -KETJUSSA**

Nykyään Suomessa ja ympäri maailmaa on hyvin paljon erilaisia vaateketjuja. Myös Suomessa on hyvin paljon tunnettuja kansainvälisiä vaateketjuja ja vaatemerkkien jälleenmyyjiä. Tunnettuja isoja vaateketjuja naisille kuin myös miehille ovat esimerkiksi: H&M, Lindex, Dressmann, Esprit, Gina Tricot, KappAhl, Vero Moda, Cubus yms sekä pienempiä yksityisiä vaatekauppoja. Eli hyvin paljon erilaisia vaihtoehtoja nykyään löytyy, valinnan varaa on paljon.

Myös vaateketjuilla on toimintapata eroja. Isommissa kuten esim. H&M:ssä ja Lindexissä ei paneuduta hirveästi asiakaspalveluun vaan asiakas palvelee itse itseään (tarvitessa myyjä palvelee), mutta erityistä palvelua ei kyseisistä liikkeistä saa. Toki on myös liikkeitä josta saa hyvin henkilökohtaista palvelua esim. pienemmät yksityiset liikkeet kuten kenkä tai XL- vaateliike. Myyjät auttavat löytämään asiakkaalle juuri sopivan vaihtoehdon, käytetään aikaa asiakkaaseen, asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja hoidetaan palvelu loppuun asti kunnialla. Eli eroja on hyvinkin paljon. Syy näihin edellisiin eroihin on se että näiden isojen ketjujen yrityskuva on tunnettu ja asiakas tietää sen toimintatavan. Mutta taas pienemmissä yrityksissä asiakas oikeasti tarvitsee aina myyjän apua, ja samalla asiakas hakee myös palvelua sekä itse tuotetta mitä hän tuli ostamaan.

Näiden kaikkien edellä mainittujen valintojen joukosta asiakas yleensä aina löytää oman suosikkikauppansa, jossa asiakas käy. Myös nuorten ja vanhempien ihmisten ostokäyttäytymisellä on eroja. Nuoret yleensä tyytyvät siihen että saavat vaatteensa helposti, nopeasti ja edullisesti, johon ei välttämättä asiakaspalvelua sen kummemmin edes tarvita. Mutta taas vanhempien ihmisten ostokäyttäytyminen on hiukan erilaista (toki se on myös hyvin vaihtelevaa), koska vanhemmat ihmiset ottavat mielellään vastaan palvelun josta he maksavat. Vanhemmat ihmiset arvostavat sitä, että heitä avuste-

taan esim. oikean paidan löytämisessä. Edellä mainittu vertaus on vaate-alan, joten eri tuote alojen myynti- ja ostokäyttäytyminen voi olla taas hiukan erilaista.

## **5.1 River Co. – ketju ja laadunhallinta**

River co. – ketju on 2001 perustettu kotimainen vaateketju, joita on tällä hetkellä yhdeksän myymälää ympäri suomea mm. Espoossa, Vantaalla, Raumalla, Porissa, Lempäälässä Lahdessa sekä Mikkeliissä (viimeisin). River co. toimitusjohtajana toimii entisen Vaatehuoneen omistajan Simo Leporannan poika Sami Leporanta. Ketjun johtoon kuuluu myös Sami Leporannan sisko Pauliina Salovaara sekä Pauliinan aviomies Jani Salovaara. Tällä hetkellä koko organisaatiossa työskentelee noin 60 työntekijää ja näiden lisäksi vielä kesätyöntekijöitä ja ekstraajia.

Ketjun liikeideana on tarjota ajanhenkisille aikuisille naisille ja miehille tunnettuja kansainvälisiä merkkivaatteita hintaan, joka tuntuu hyvältä. Riverin hyvin tärkeä perusta on myös hyvä asiakaspalvelu, koska kyseessä on vaateliike jossa asiakkaat tarvitsevat myyjän henkilökohtaista apua. Eli toisin sanoen asiakaspalvelu on hyvin tärkeässä roolissa tässä konseptissa. Riverin asiakasryhmä on hyvin laaja noin 25 ikävuodesta lähtien naisille ja myös miehille. Valikoimasta löytyy niin nuoremmille kuin myös vanhemmille asiakkaille.

Valikoimaan kuuluu muun muassa paidat, housut, takit, miesten puvut, naisten mekot ja hameet ja asusteet (huivit). Vaatemerkkejä, joita River myy naisille ovat, saksalainen s.Oliver sekä s.Oliverin ns. ”pikkusisko” QS, joka on hieman nuorekkaampaa mallia, naisten Esprit (collection ja casual), Intown, B.Young, Anna Scott ja Soyaconcept. Miehille erilaisia vaatemerkkejä on muun muassa myös miesten Esprit (collection ja casual), s.Oliver ja Qs, Jack’s, Park Lane, Blend ja Camel Active. Vaatemerkkien myynti vaihtelee myymälöittäin. Kaikkia vaatemerkkejä ei löydy kaikista Riverin myymälöistä.

Riverillä ei ole käytössä minkäänlaista standardin mukaista laadunhallinnankäsikirjaa. Näin ollen palvelun laatua ja laadunhallintaa tarkkaillaan jokapäiväisessä työnteossa myymälöissä, niin myymälänpäälliköt kuin ketjunjohto. Näin pienen ketjun ansiosta myös itse johdolla on mahdollista käydä liikkeissä vierailemassa, näin ollen johdon mahdollista ”tarkkailla” työntekoa ja visualisuutta myymälöissä. Esimerkiksi Riverin

pääkonttori sijaitsee Espoon Isossa Omenassa jossa sijaitsee myös Riverin yksi myymälä (Pauliina Salovaara 2013).

Riverin palvelun laatuun panostetaan mahdollisimman hyvin, on tärkeää että asiakas saa sen mitä on tullut hakemaan. Asiakastyytyväisyys tiedetään siitä että asiakkaat kertovat yleensä suullisesti, olevansa kiitollisia hyvästä palvelusta. Tätä kautta tiedetään Riverissä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tämä viittaa eritoten palvelun laatuun, sillä tuotteiden laadusta vastaa tavarantoimittajat joilta tuotteet tilataan ja näin on toimitettu alusta lähtien. Henkilöstön pätevyyttä pyritään syventämään työnohjauksella ja erilaisilla infoilla esim. tietyn materiaalin pesu tai käyttäytyminen. (Pauliina Salovaara 2013.)

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus yhdistetään hermeneuttiseen tiedekäsitykseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivinen logiikka, joka tarkoittaa esimerkiksi tutkittavan ilmiön aineistosta lähtevää logiikkaa, aikaisemman teorian käyttämistä ”esiymmärryksenä”, käytännön ilmiöistä ja havainnoista etenemistä teoriaan. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, joka analysoi aidoissa elämäntilanteissa olevaa kohdetta, silloin, kun rajat kohteen ja tilannetekijöiden kesken eivät ole selkeät ja jossa käytetään monipuolista aineistoa. (Likitalo & Rissanen 1998, 11.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote yhdistetään tavallisimmin positivistiseen tiedekäsitykseen. Kvantitatiiviselle tutkimusotteelle on tyypillistä deduktiivinen logiikka, joka tarkoittaa esimerkiksi ilmiössä (esim. yrityksissä) esiintyvien piirteiden tarkastelua teorian pohjalta, etenemistä teoriasta käytäntöön, teorioiden ja mallien testaamista ja tutkimuksen logiikan etenemistä yleisestä yksityiseen (Likitalo & Rissanen 1998, 11).

Opinnäytetyössäni käytin pelkästään kvalitatiivista tutkimusta. Työni on laadullinen tutkimus jossa ei ole numeraalisia tai määrällistä tutkimuksia eikä taulukoita. Kvalitatiiviseen tutkimukseeni käytin haastatteluja ja erilaisia havaintoja. Haastatteluni oli teemahaastattelua eli haastattelin haastattelijoitani kysymyksillä jotka olin suunnitellut valmiiksi ennen haastattelutilannetta. Tärkeää oli pitää huoli siitä, että teemani saatiin

kartoitetuksi haastattelun aikana, haastatteluni kestivät n. 1,5 – 2 tuntiin. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.)

Haastattelussa käytin avoimia ja laajoja kysymyksiä, tämä johti siihen, että eri haastatteluhenkilöt käsittivät ja ymmärsivät kysymykset erilailla ja vastauksiakin tuli sitä myöten hyvin erilaisia. Haastattelun aikana jouduin muutamia kysymyksiä myös selventämään, sillä kysymykseni olivat hieman haastavia ja monimutkaisia, mutta selvennyksen jälkeen sain kaikkiin kysymyksiin hyvät vastaukset.

### **5.3 Haastattelulla kerätty aineisto**

Opinnäytetyössäni pidän haastatteluhenkilöt salassa. Haastattelin suullisesti neljää eri henkilöä ja yhtä sähköpostin kautta kirjoitusmenetelmällä. Haastattelin haastateltavia kahtena eri päivänä, maaliskuun 19. päivänä haastattelin kauppakeskus Sellon Riverin henkilökuntaa, myymäläpäällikköä sekä myyjää. 21. maaliskuuta haastattelin Iso Omenan myymälän myymäläpäällikköä ja myyjää sekä sähköpostihaastattelulla Mikkelin myymälän myymäläpäällikköä.

Haastattelutilanteet kestivät 1–1,5 tuntia per haastatteluhenkilö ja haastattelin jokaista haastateltavaa erikseen kahden kesken. Aluksi suunnittelin äänittää haastattelu tilanteet mutta lopuksi kuitenkin kirjoitin vastaukset paperille, koska se sujui helpommin, sillä haastattelukysymykseni olivat melko laajoja ja vastauksien mietintään kesti aina tovi.

Sovin haastateltavien henkilöiden kanssa noin viikkoa aikaisemmin tietyn päivän ja kellonajan, jolloin kävin haastattelemassa heitä. Ennen haastattelua annoin haastattelijalle oman kysymyspaperin jotta heillä oli hetki aikaa miettiä vastauksia ja syventyä aiheeseen. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja vastauksia sain hyvin laajasti, myös keskusteltiin hyvin paljon muitakin asioita liittyen opinnäytetyöni aiheeseen. Joidenkin haastattelijoiden kanssa aika vierähti mukavasti purkaen asian ydintä ja pohdittiin missä olisi oikeasti kehitettävää.



Valitsin Sellon ja Iso Omenan henkilökunnan edustajat haastateltaviksi siksi, että he edustavat ketjun keskeisiä liikkeitä pääkaupunkiseudulla ja Mikkelin myymälän myymäläpäällikkö taas edustaa maaseutukaupungin myymälää. Koin nämä tärkeäksi, sillä kyseessä on kaksi erilaista seutua.

#### 5.4 Havainnoinnilla kerätty aineisto

Olen itse työskennellyt Riverissä kaksi vuotta. Aloitin työt elokuussa 2011 ja olen siitä lähtien ollut siellä töissä muun muassa koulun ohella ja kesätöissä. Kesällä 2011 aloitin työt Mikkelissä ja Toukokuussa 2012 muutin Espooseen ja kesän työskentelin mm. Sellon ja Iso Omenan myymälöissä. Olen kokenut ja nähnyt eri Riverien tapoja ja käytäntöjä.

Mielestäni laatu käsite on hyvin mielenkiintoinen. Mielenkiintoiseksi sen tekee muun muassa se, että laatu todellisuudessa ei ole niin helppo ja yksinkertainen asia miksikään sitä luulee. Vaikeaksi asian tekee se, että kaikki kokevat laadun erilaiseksi. Vaikeus ja haastavuus tekevät *laatu* käsitteestä yhä mielenkiintoisemman.

Mielestäni Riverin toiminta on laadukasta, niin kuin aikaisemmin olen maininnut että jokainen yritys on laadullinen sillä sen toiminta on kannattavaa. Toki Riverissä on kehittämiskohtia, koska ei ole käytössä minkäänlaista laadunhallintajärjestelmää eikä yrityksellä ole tarjolla yhteisiä pelisääntöjä henkilökunnalle, joka mielestäni olisi hyvin tärkeä kehittämis ehdotus. Riverillä on kuitenkin halu parantaa toimintaa laadullisesti, mutta kaikki vaatii oman aikansa ja aikaa ei kaikkeen kuitenkaan ole. Yritys on vielä melko pieni, vain yhdeksän liikkeen yritys mutta kuitenkin jo melko suuri pitää huolta kaikista liikkeistä jotka sijaitsevat ympäri suomea, sillä johtoon kuuluu vain kolme henkilöä eikä heillä ole aikaa paneutua kaikkiin liikkeisiin, vaikkakin yritys on hyvin kova.

Mielestäni Riverin olisi todella hyvä kehittää oma varma laadunhallintajärjestelmä, joka täyttää kaikki kriteerit, yhteisten pelisääntöjen pelaaminen ja niiden onnistuminen vie aina loppujen lopuksi asiakkaisiin asti. Koko yrityksen toiminta heijastuu aina asiakkaisiin. Eräs asia jota jään kaipaamaan työskenneltyä yrityksessä, nimeltä myyjien lisäkoulutukset. Myyjien etenkin vaatemyyjien on oltava aina hyvin paljon edellä kuin asiakkaat tulevasta muodista esim. kevät väreistä, kuoseista ja malleista. Myyjien

on oltava varmoja siitä mitä muoti tuo tullessaan. Olisin kaivannut yhteisiä kokoon-  
tumis- ja info tilaisuuksia, jossa tutustuttaisiin mallistoihin yms. Nämä edellä maini-  
tut asiat liittyvät kaikki laadunhallintaan ja sen ylläpitoon, joten tämänkaltaisista asi-  
oista on pidettävä tiukasti kiinni, jotta yritys olisi laadullinen.

Riverin ensimmäinen sääntö on palvella asiakkaita hyvin loppuun asti. Riverin palvelu  
on hyvin henkilökohtaista jokaista asiakasta kohtaan. Palvelu ei ole pelkästään kassal-  
la maksuhetki, vaan meidän myyjien on aloitettava palvelu melko alussa kun asiakas  
astuu liikkeeseen ja vietävä se loppuun asti kunnialla. Tärkeintä on, että asiakas on  
tyytyväinen ja lähtee liikkeestä pois tyytyväisin mielin.

Olen huomannut sen, että jokainen asiakas kokee laadun erilaisena. Joillekin on esi-  
merkiksi tärkeämpää, että farkut jotka hän ostaa kestävät hyvin ja että hinta- laatusuh-  
de on kohdallaan. Toiselle asiakkaalle taas myyjien hyvä asiakaspalvelu on tärkeäm-  
pää kuin itse tuote. Näin ollen on meidän myyjien osattava palvella asiakkaita hyvin ja  
tarjota juuri sitä mitä hän on tullut hakemaan. Kun toimitaan hyvin ja osataan ”lukea”  
asiakkaiden ajatuksia, saadaan varmasti tyytyväinen asiakas joka varmasti tulee liik-  
keeseemme uudemman kerran. Hyvä työ, tuo hyviä tuloksia.

Suuren eron huomasin muun muassa siinä vaiheessa kun tulin Mikkelistä pääkaupun-  
kiseudulle töihin. Myynti on pääkaupunkiseudulle huomattavasti suurempaa ja jonkin  
verran jopa helpompaa, asiakasmäärän suuruuden vuoksi. Mikkeliissä ihmiset ovat  
tarkempia ostamastaan tuotteestaan kuin pääkaupunkiseudulle. Yksi suurin syy tähän  
on varmasti ihmisten erisuuruiset palkat ja elämäntavat. Pääkaupunkiseudulla *aika on*  
*rahaa* ja ihmiset ostavat sen mitä ovat tulleet kiireessä hakemaan, eivätkä paljon pohdi  
ostotilannetta.

## 5.5 Yhteenveto tutkimusaineistosta

Suunnittelin tutkimukseen liittyvät haastattelukysymykset teoreettisen viitekehyksen  
pohjalta ja omien havaintojen mukaan, jotka pidin mielestäni tärkeänä. Kysymykset  
viittaavat laatuun ja sen kehittämiseen. Kysymyksiä oli kahden erityyppisiä, laajoja ja  
avoimia sekä hyvin rajattuja liittyen pelkästään Riveriin. ja sen toimintaan. Kysymyk-  
siä esitin yhteensä 13 ja kysymysten aiheet olivat pääpiirteittäin muun muassa seuraa-

vanlaiset: laatu, laatuvaruetykset, henkilökunnan ammattitaitot, koulutus ja motivaatio, asiakastyytyväisyys sekä palvelualan laatu.

Suurin osa haastattelukysymyksistäni oli melko vaativia ja pari kysymystä oli pelkäättään *kyllä* ja *ei* vastauksilla. Kysymykset suunnittelin itse ja ohjaajani avulla hiukan muutin niitä helpoimmiksi ja yksinkertaisimmiksi, jotta haastatteliija osaisi vastata kysymyksiini.

## 6 HAASTATTELUN TULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi tuloksia ja mitä työssäni olen saanut aikaiseksi sekä vastaa tutkimusongelmaan. Tulokset esitän sanoin, haastatteluvastauksien perusteella, jotka esitin haastateltaville henkilöille. Käyn läpi jokaisen kysymyksen erikseen ja analysoin kysymyksiini saatuja vastauksia. Ensimmäinen kysymys oli:

### 6.1 Laadusta yleisesti

#### 1. Mitä mielestäsi laatu käsite tarkoittaa?

Tähän kysymykseen sain paljon erilaisia vastauksia. Haastattelijoiden mielestä laatu tarkoittaa muun muassa sitä, että tuotteet on tehty hyvin, ne ovat kestäviä ja helppokäyttöisiä. Hyvä laatu tarkoittaa myös isoja nimiä ja tuotemerkkejä kuten Gant ja autoissa Mersu. Kaupan alalla hyvällä laadulla tarkoitetaan myös sitä, että asiat toimivat ja palvelu on hyvää ja asiakas saa sen mitä on tullut hakemaankin. Myös hyvä- hinta laatusuhde kuuluu tähän kategoriaan. Edellä mainitut olivat siis vastauksia ensimmäiselle kysymykselle. Eli lopputuloksena laatu on siis jotain hyvää ja positiivista. Laatu on myös hyvin merkittävää etenkin kaupan- alalla. Vaikka vastauksia olikin hyvin monenlaisia, silti kokonaisuudessa kysymykseen vastattiin kuitenkin yhdellä ja samalla tavalla.

## 2. Mihin laatu tarvitaan?

Laatua tarvitaan moniin asioihin vastauksien perusteella, kuten kaupan- alan hyvään palvelutasoon ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Laatua tarvitaan myös siihen, että meidän ympäristöä ei kuormitettaisi näin paljoa, sillä jos ostaa hyvän ja laadukkaan tuotteen, se kestää pidempään. Ilmeni myös, että terveydenhuollossa laatu on myös hyvin tärkeää, koska kyseessä on ihmiset. Laatua tarvitaan myös uskottavuuteen, etenkin yrityksissä, sillä se parantaa yrityskuvaa. Näin ollen laatua siis tarvitaan hyvin moniin asioihin. Tähän kysymykseen vastauksia olisi varmasti loputtomiin.

## 3. Mitkä ovat mielestäsi laatuyrityksen tunnusmerkit?

Kolmas kysymys oli hieman haastava ja vaativa, kysymystä joudun haastattelutilanteessa selventämään. Selvittelyjen jälkeen sain kysymykseeni hyviä vastauksia. Laatuyrityksien tunnusmerkkeihin kuuluu muun muassa: hyvä palvelu, laadukkaat tuotteet, monipuolinen valikoima ja asiantuntemus on yrityksessä hyvää ja osaavaa, hyvänä esimerkkinä eräs haastattelija mainitsi matkatoimiston, jos asiakas varaa matkan kuvien perusteella jotka netissä/ kuvastossa on, asiakas myös ottaa näkevänsä samantaisia maisempia lomakohteeltakin.

Laatuyrityksien tunnusmerkkeihin kuuluu myös se, että toiminta on tasaista ja luotettavaa eikä ilmene notkahduksia (tuotteissa tai palveluissa). Kaupan – alalla on myös tärkeää, että yritys sijaitsee hyvässä paikassa, hyvä hintalaatu suhde tuotteilla ja myyjien olemus.

## 6.2 Laatu Riverissä

### 4. Onko River laatuyritys? Jos on niin miksi & jos ei, niin miksi ei?

Tähän kysymykseen sain kyllä ja ei vastauksia sekä siltä väliltä. Jotkut haastattelijoista syventyivät Riverin pelkkiin tuotteisiin ja jotkut taas Riverin koko toimintaan. Kokonaisuudessa tämän vastauksen tulos on, että Riverin pyrkii olemaan mahdollisimman laadukas yritys, mutta ongelmia kohtia kuitenkin löytyy. Laadukasta Riverissä on muun muassa: laadukkaat (erikoiset) merkki tuotteet, asiakkaan reklamaatiot ja ongelmat pyritään hoitamaan mahdollisimman hyvin, yksittäisten myyjien palvelutaso on hyvää ja osaavaa, Riverin asiakkaiden toiveet pyritään toteuttamaan aina mahdollisimman hyvin ja myös ollaan joustavia erilaissa asioissa.

Asioita miksi River ei ole haastattelijoiden mielestä laatuystitys ovat muun muassa: palvelulaadun vaihtelevuus (paljon eri myyjiä, tätä kautta erilainen ammattitaito) ja sisään ostoja voisi harkita tarkemmin (ei halpoja eriä), sillä River on kuitenkin liike joka myy ns. laadullisia tuotteita ja laatumerkkejä.

#### 5. Millä tavoin laatuystyö ja sen ylläpitäminen näkyy Riverin toiminnassa?

Riverin tämänhetkinen laatuystyö näkyy hyvänä maineena, asiakkaiden kiitoksina ja kehuina. Erilaisten ongelmatilanteissa nopeuttaa myös se, että itse johtajiin on mahdollista olla aina yhteyksissä vaikka heillä onkin aina kiire, mutta yrittävät auttaa mahdollisimman hyvin. Tämä on tietynlaista laatuystyötä, jokainen yrittää auttaa toista. Laatuystyö näkyy myös tuotteissa, River panostaa siihen, että myydään tuotteita jotka ovat erikoisia ja ”silmaämpistäviä”. Tämä on tietynlaista laatuystyötä ja tämän eteen tehdään myös työtä.

#### 6. Havaitseeko Riverissä tuloshakuisuutta?

Kyllä havaitsee, vastauksien perusteella. Riverissä myyjät näkevät myyntejä joka päivä ja kaikki on henkilökunnalle avointa sekä myyntiluvut ovat aina ”tapetilla”. Jokaiselle myymälälle on myös laaditut omat budjetit jokaiselle päivälle, jotta on mihin pyrkiä. Henkilökunta on myös hyvin tyytyväinen, että Riverin myyjä ei pistetä paremmuusjärjestykseen myyntien mukaan, tämä ei aiheuta kiusallisia tilanteita eikä kilpailua henkilökunnan välillä. Näin miten tähän asti on toimittu, on järkevä tapa kaikkien kannalta.

### **6.3 Riverin henkilökunta**

#### 7. Ovatko myyjät mielestäsi riittävän ammattitaitoisia ja koulutettuja työhönsä?

Tämä oli kysymys, joka kiinnosti myyjiä kuin myös myymäläpäälliköitä ja vastauksiakin sain runsaasti. Vastauksien perusteella myyjät ovat ammattitaitoonsa kehittäneet aika paljon omilla kokemuksillaan ja opetelleet itse itseään. Erilaisia koulutuksia ja yhteisiä infotilaisuuksia kaivattaisiin paljon enemmän, sillä kohteena on muoti ja nopea vaihtuvuus. Toivottaisiin esimerkiksi koulutuksia uusista kevät tuotteista, jossa käytäisiin läpi tulevaa muotia, kuoseja ja värejä, sillä myyjien täytyisi olla muotitietoisia ja aina asiakkaita edellä.

Riverin myyjät saavat tietoa tuotteista vasta silloin kun tuotteet saapuvat liikkeeseen ja tuotteita aletaan purkamaan laatikoista ja hinnoittelemaan. Tämä aika on liian lyhyt tutustua ja perehtyä paremmin tuotteisiin, koska uusia tuotteita tulee päivittäin. Näin ollen olisi hyvä löytää yhteistä aikaa, jolloin olisi mahdollista tutustua rauhassa erilaisiin uusiin tuotteisiin ja materiaaleihin. Tämä varmasti kasvattaisi ja lisäisi myyjien varmuutta sekä parantaisi myyntiä huomattavasti.

*”Koulutus on hyvin tärkeää, se lisää myyjien intoa työhönsä!”*

Yksi hyvin tärkeä asia nousi esille, kuten *tietyt laatukriteerit* ja niiden noudattaminen kaikissa Rivereissä. Se parantaisi Riverin koko toimintaa, sillä kaikki puhaltaa yhteen hiileen. Kun jokainen tietää yhteiset säännöt kuinka toimia oikein, välttyään virheistä ja on mahdollista käyttää aikaa tärkeimpiin asioihin. Riverin olisi myös hyvin tärkeää pysyä ajanhermoilla eikä jäädä paikoilleen, kehittää myös teknistä puolta (tietokoneet, kassalaitteet, puhelimet), nämä edellä mainitut asiat nopeuttavat ja helpottavat henkilökunnan toimintaa.

#### 8. Millä keinoin Riverissä kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä?

Keinot jolla Riverissä motivoidaan, ovat ”bonarit” eli myynti bonukset, jos myyjä myy tietyllä summalla miehille tai naisille sekä myymälöiden väliset myyntikilpailut, joiden palkintoina on tietyn summaiset lahjakortit Riverin myymälöihin. Mutta tämä ei haastattelijoiden mielestä ole kuitenkaan riittävän motivoivaa. Asioita joita haastattelijat kaipaavat motivoinnissa ovat muun muassa: kannustaminen työhönsä, positiivisen palautteen saaminen, erilaiset yhteiset virkistyspäivät/ illat, koulutukset, ME- henki, pieni palkankorotus, mahdollista vaikuttaa hieman enemmän työvuoroihin sekä muuttaa omia rutiinityötehtäviä. Edellä mainitut olivat asioita, joita henkilökunta toivoisi enemmän nostaakseen motivaatiota.

### 6.4 Asiakastyytyväisyys Riverissä

#### 9. Kuinka tärkeää mielestäsi asiakastyytyväisyys on?

Tämän kysymyksen tuloksena oli, että asiakastyytyväisyys on *erittäin tärkeää*. Asiakastyytyväisyys on tärkeintä kaupan – alalla.

#### 10. Mistä tietää että Riverin asiakkaat ovat tyytyväisiä?

Hyvin monet asiakkaat kertovat saman tien suullisesti olleensa tyytyväisiä palveluun, jota he saivat. Tämä on helpoin ja paras keino tietää asiakastyytyväisyydestä. Tyytyväisiä asiakkaita ovat sellaiset jotka palaavat liikkeeseen uudestaan ja jotka suosittelevat esimerkiksi tuttavilleen Riveriä. Myös asiakkaiden reaktioista huomaa hyvin, että ovat tyytyväisiä esim. nopeasta reklamaatiosta tai jostain muusta tämän kaltaisesta asiasta.

### 6.5 Palvelu

#### 11. Mitä tarkoittaa palvelu kaupan-alalla?

Palvelu kaupan – alalla tarkoittaa sitä, että vastataan asiakkaiden tarpeisiin. Se on ydin asia asiakaspalvelussa. Tärkeää on auttaa asiakasta mahdollisimman hyvin ja että myyjät näkevät vaivaa asiakkaan eteen. Myös riittävän suuri henkilökunta parantaa palvelua kaupan – alalla. Tämä on tärkeä yksityiskohta, jotta pystytään auttamaan jokaista asiakasta. Tämä on nimeltään yksi kehittämis ehdotus Riverille, eli henkilökunnan lisääminen.

#### 12. Onko palvelu tärkeää?

On, palvelu on erittäin tärkeää kaupan – alalla. Nykyään henkilökohtaista palvelua on vaikea saada. Palvelu on tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta.

*”Ilman asiakkaita ei olisi kaupan – alan yrityksiä!”*

### 6.6 Kehityskohtia toimintaan

#### 13. Mitä laadunhallinnan asioita olisi mielestäsi kehitettävä?

Tämä kysymys oli viimeinen ja mielenkiintoisin. Vastauksia sain tähän kysymykseen paljon. Asioita joita tuli esille ja olisi syytä kehittää Riverin toiminnassa ajatellen tuotteita:

- 
- sisään ostoissa oltaisiin paljon tarkempia, ei ostettaisi halpoja eriä (huonontaa myymälän yleisilmettä)

- lisätä ehdottomasti henkilökunnan koulutuksia ja infotilaisuuksia (parantaa itsevarmuutta ja ammattitaitoa)

- olisi tärkeää suunnitella omat pelisäännöt koko ketjulle, joiden mukaan kaikki myymälät toimisivat (helpottaisi ja nopeuttaisi henkilökunnan osaamista esim. ajatellen uusia työntekijöitä)

- kaivattaisiin varmoja extraajia, jotka pääsevät aina tulemaan tarvittaessa

- asiakkaiden huomioimisen opettelemista

- parantaa yhteishenkeä entisestään, ME- henki

- myymäläpäälliköt kaipaavat varmoja infoja tiettyihin tilanteisiin (esim. työsopimukset sairaslomat yms. selvittämisisä)
- 

Edellä mainitut olisivat tärkeitä kehityskohtia Riverin toiminnassa. Näiden perusteella toimina helpottuisi ja nopeutuisi.

Henkilökunnan vastauksien ja omien havaintojen perusteella tuloksena onkin, se että Riverin johto olettaa vielä olevansa pieni ”perheyritys” joka se oli vielä 10 vuotta sitten, mutta todellisuudessa sitä se ei enää ole. River on kasvanut jo melko isoksi organisaatioksi ja henkilökuntaa on jo paljon. Näin ollen johdon olisi muistettava, että myymälöitä on jo ympäri suomea ja myymälöissä työskentelee ahkeria myyjiä, jotka tarvitsevat kuitenkin aina lisää informaatiota ja neuvoja, vaikkakin he ehkä osaavat



työnsä hyvin. Jokainen kaipaa huomiota ja kannustusta, se on hyvin suuri osa laadullista työntekoa.

## 7 TOIMENPIDESUOSITUKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia alustava laadunhallintajärjestelmä River co – ketjulle henkilökunnan haastatteluiden ja omien havaintojen mukaan. Suunnittelin kysymyksiä henkilökunnalle ja haastattelin heitä, yhteisten haastattelutilaisuuksien aikana aukeni paljon asioita. Positiivista oli, että henkilökunta oli hyvin kiinnostunut opinnäytetyöni aiheesta ja olivat innoissaan vastaamaan kysymyksiini. Toki ymmärrän sen, koska he itse työskentelevät kyseisessä yrityksessä.

### 7.1 Henkilöstön motivointi ja sen parantaminen

Haastatteluiden ja omien havaintojen perusteella näen hyvin tärkeänä kehityskohtana Riverissä myyjien **ammattitaidon** ja **koulutuksien** lisääminen, sillä se lisäisi itsevarmuutta ja luotettavan tunteen myyjille kuin myös asiakkaille, joita palvellaan. Myyjien on tiedettävä mitä he oikeasti myyvät, jos ammattitaito on vähäistä, on myyjien vaikea myydä itsevarmana tuotteita. Näin ollen suosittelisin Riverin järjestämään lisää koulutuksia esimerkiksi aina keväällä ja syksyllä uusista tulevista tuotteista ja malleista.

Ilmeni myös, että työn kiire vaikuttaa hyvin paljon myös negatiivisella tavalla työntekoon ja tehokkuuteen. Joka päivä tulee uusia tuotteita ja niihin on vaikea tutustua jos ei ole aikaa. Tuotteisiin päästään vasta tutustumaan niiden purku ja hinnoittelu vaiheessa taikka vasta silloin kun ne ovat jo myynnissä. Riverissä tuotteita on paljon (miehille ja naisille), takkeja, housuja, paitoja, juhla-vaatteita yms. on myyjien kiireinä aikoina hankalaa tutustua paremmin tuotteisiin, eli ajan lisääminen olisi yksi kehityskohta toiminnassa. Tämä siis tarkoittaisi henkilökunnan lisäämistä, jota haastattelijoiden mukaan tarvittaisiin myös. Pienen henkilökunnan määrän vuoksi on vaikea keskittyä moniin asioihin kerrallaan, sillä jos myyjät ovat pelkkiä myyjiä, heidän olisi keskitettävä pelkkään myyntiin koska kyseessä on kaupan ala. Ehdotuksena olisi siis henkilökunnan lisääminen Riverissä, se kasvattaisi varmasti myyntejä, sillä myyjillä on aikaa myydä.

Toinenkin tärkeä asia nousi esille vastauksien perusteella, kuten henkilöstön motivointi ja sen parantaminen. Selvisi, että henkilöstöä ei todellisuudessa rahallinen motivointi kannusta lainkaan, henkilöstö kaipaasi enemmän positiivisen palautteen saamista suullisesti, kasvattaa hyvää Me-henkeä, vaikuttaa myös enemmän työvuoroihin ja rutiinitehtäviin sekä aikaisemmin mainittu koulutukset. Myös yhteiset illanistujaiset myyjien välillä kasvattaisivat motivaatiota pikkujoulujen lisäksi tai jotkut yhteiset virkistyspäivät. Suositteaisin Riverin lisäämään motivaatiota parantavia toimenpiteitä. Ehdottaisin järjestämään henkilökunnalle yhteisiä peli iltoja kuten keilausta, minigolfia, yleisurheilulajia, risteilyreissuja tai jotain muita tämänkaltaisia lajeja. Nämä ovat myös liikunnallisia jotka parantavat henkilökunnan hyvinvointia, joka on vain positiivinen asia.

## **7.2 Asiakastyytyväisyyden kehittäminen**

Riverin asiakkaiden tyytyväisyyttä tiedetään vain suullisten palautteiden tai kanta-asiakkaiden perusteella, mutta mielestäni olisi hyvä tarkistaa asiakastyytyväisyys tietynlaisella asiakastyytyväisyyskyselyllä. Tämän avulla on mahdollista saada tietää, mitä mieltä asiakkaat todellisuudessa ovat Riverin tuotteista ja palveluista. Asiakastyytyväisyyskyselyn ei tarvitse olla pitkä ja hankala, sen on mahdollista suunnitella yksinkertaisen helpoksi ja siihen voisi liittää esim. arvonnat, sillä se kasvattaa huomattavasti asiakkaiden halua täyttää lomake.

## **7.3 Varmat pelisäännöt**

Tärkeämmäksi kehityskohdaksi nousi kuitenkin Riverin yhteisten pelisääntöjen laatiminen. Henkilökunta kaipaa kovasti tiettyjä tarkkoja pelisääntöjä, joiden mukaan jokainen River pelaisi. Olen myös itse todennut kolmen Riverin myymälässä työskennellessä, että jokaisella myymälällä on kuitenkin aikalailla omat pelisäännöt. Joissakin ollaan tiukempia ja joissakin taas löysempiä. Tämä vaikeuttaa etenkin niiden työskentelyä, jotka vaihtavat työpisteitään esim. Iso Omena ja Sellon välillä. Kassalla tai henkilökunnan takahuoneessa olisi hyvä esimerkiksi olla oma ”laatukäsikirja”, jossa olisi hyviä tilanne esimerkkejä, että kuinka pitäisi toimia missäkin tilanteessa, uuden työntekijän olisi tämän ansiosta helppo tutusta käytäntöihin.

Toiminta tavat ovat erilaisia, esimerkkinä: pääkaupunkiseudulla (Iso Omena, Sello ja Jumbo) on mahdollista myyjien varata asiakkaille kyseisiin myymälöihin tuotteita jos Isosta Omenasta on tietty takki loppu, mutta se löytyy Jumbosta, on myyjän mahdollista varata takkia asiakkaalle ja asiakas menee itse noutamaan takin Jumbosta. Mutta näiden toiminta tapojen välillä on kuitenkin havaittu ongelmia, koska jokaisella myymälällä on omat säännöt ja varaukset eivät olekaan toimineet niin kätevästi. Varsinkin uusille työntekijöille kuten kesätyöntekijöille on tämä hanakalaa, sillä heille tuskin muistetaan opastaa tällaisia asioita ja tämä tuo hyvin suuren epävarmuuden toiminnalle eikä asiakas välttämättä saakaan haluamaansa tuotetta. Jos esimerkiksi sovitaankin Riverin omaan yhteiseen laatukäsikirjaan, että tuotteita **ei enää varata** lainakaan missään myymälöissä, asia on harvinaisen selvä, eikä ilmene enää ongelmia. Joten yhteisen käsikirjan rakentaminen olisi hyvin positiivinen kehittämistoimenpide.

### *Yhteenveto*

Yhteenvetona kehottaisin Riverin johtohenkilöiden mietittävänä, että River on jo suuri organisaatio ja henkilökunnasta on pidettävä huolta ja yhteisten tarkkojen pelisääntöjen pelaaminen ja niiden kiinnipitäminen on hyvin tärkeää, jotta toiminta olisi varmaa laadukasta. Oman laadunhallinnankäsikirjan laatiminen olisi kaiken A ja O.

## **8 PÄÄTÄNTÖ**

Opinnäytetyöprosessin suunnittelu alkoi kevät -talvella 2012 ja varsinaisen työn kirjoittaminen alkoi syksyllä 2012. Opinnäytetyöni toimeksiantaja oli tiedossa jo syksyllä 2011, kun aloitin osa-aikaistyöt Riverillä ja tiesin, että minulla on mahdollisuus tehdä kyseiseen yritykseen opinnäytetyöni.

Aluksi suunnittelin, että olisin työni tehnyt liittyen henkilöstön hyvinvointiin ja motiivointiin, mutta Riveriin oli sellainen jo tehty, joten minun piti keksiä jokin toinen aihe. Lyhyen pohdiskelun jälkeen, samalla kun suoritin laadunhallinta kurssia, tuli idea liittää jollakin tavalla laatu opinnäytetyöhöni ja sitä kautta keksin, että voisin rakentaa Riverille alustavan laadunhallintajärjestelmän. Kurssi jonka suoritin, oli hyvin mielenkiintoinen, joten ajattelin että mielenkiintoista olisi myös jatkaa laatua käsiteltäviä asioita myös opinnäytetyössäni.

Työntekoa jarrutti muun muassa muutto Etelä- Suomeen ja hyvin vaihtelevat työvuorot esim. kesällä ja syksyllä. Vaikka tiedossa oli melko tarkkaan, että mistä voisin aloittaa, mutta silti aloittaminen tuntui vaikealta, koska itse aihe on hyvin laaja. Kävin syksyllä 2012 viimeistä kurssia Mikkelissä liittyen opinnäytetyöhön ja samalla oli mahdollisuus keskustella ja suunnitella työtäni ja sen sisältöä opinto – ohjaajani kanssa, joka sitten helpotti työn aloittamista hurjasti.

Haastatteluiden ja omien havaintojen perusteella sain hyviä toimenpide ehdotuksia Riverille. Haastattelijoilta sai hyviä ideoita laadunhallintaan ja sen kehittämiseen, näin ollen opinnäytetyöni kautta Riverin on nyt mahdollista verrata nykyistä laadunhallintaa työni tutkimustuloksiini. Toivoisinkin että River saisi työstäni hyviä neuvoja ja vinkkejä sekä pystyisi niitä hyödyntämään toiminnassaan eri tavoin.

Teoriaa löytyi aika helposti, varsinkin kirjastoista. Netistä teorian etsintä oli hieman hankalampaa, sillä laatua käsitellään erilailla. Työtä oli kokonaisuudessa mukava kirjoittaa sillä aihe oli hyvin mielenkiintoinen ja mutta haastava. Työtä kirjoittaessa täytyi olla hyvin tarkkaa siitä, ettei työni leviäisi liian laajaksi, sillä aiheeni on hyvin laaja. Ohjaajan kanssa suunniteltiin tarkat otsikot ja aihe alueet työlleni ja sitä kautta se helpotti kirjoittamista sekä teorian etsimistä.

Työni onnistui kokonaisuudessa mielestäni hyvin. Näin jälkikäteen, en enää pelkäisi ja stressaisi opinnäytetyön kirjoittamista enää näin paljoa, koska loppujen lopuksi se ei ollut niin iso asia, yleensä tämänkaltaisissa asioissa, työn aloittaminen on se vaikein asia. Mutta kun pääsi alkuun, niin työ sujui hyvin ja työn teko oli palkitsevaa.

## LÄHTEET

E- conomic kirjanpito- ohjelma internetissä 2013.Mitä tarkoittaa Asiakastyytyväisyys? 2013. WWW-dokumentti. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastyytyvaisyys>. Ei päivitystietoja. Luettu 27.2.2013.

Honkola, Jaakko & Jounela, Tetta 2000. Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa j taiteellista vaikutelmaa. Keuruu: Otava.

Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kookas 2012. Hyvä myyjä kuuntelee. WWW-dokumentti. <http://www.kookas.fi/index.php/articles/read/799>. Ei päivitystietoja. Luettu 22.11.2012.

Laatuakatemia 2010. Total quality management –laaja-alainen laatujohtaminen. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>. Päivitetty 24.9.2010. Luettu 23.10.2012.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lehmus, Pertti & Korkala, Tapio 1997. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. Helsinki: Hakapaino Oy.

Likitalo, Heikki & Riitta, Risssanen 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lillrank, Paul 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

1 st May Markenting 2013. Communications and Strategies. WWW-dokumentti. dokumentti. <http://www.kolumbus.fi/paivi.ristimaki/yrityskuva.htm>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.3.2013.

Netgain. Asiakastyytyväisyystutkimukset 2012. WWW-dokumentti. <http://www.netgain.fi/fi/Ajankohtaista/?newspage=27>. Ei päivitystietoja. Luettu 3.2.2013

Sakky 2012. Palvelujen markkinointi. WWW-dokumentti. <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1palvelut.htm>. Ei päivitystietoja. Luettu 22.11.2012.

Pesonen, Herkko 2007. Laatus! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Pekkarinen, Erkki, Sääski, Kaija & Voranen, Jouni 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Pohjois- Savon ammattikorkeakoulu.

Quality Knowhow Karjalinen Oy 2012. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. WWW-dokumentti. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaeisyys-kaiken-perusta>. Ei päivitystietoja. Luettu 19.11.2012.

Salovaara, Pauliina. Sähköpostikeskustelu 6.3. – 20.3.2013. Ketjunjohto. River Co.

Sosiaalialan työntekijät 2013. Laatu on osa arkea. WWW-dokumentti. [http://ek2.ek.fi/sosiaalialan\\_tyonantajaliitto/fi/elinkeinoasiat/laadunhallinta/laatu\\_tyo\\_on\\_osa\\_arkea.php](http://ek2.ek.fi/sosiaalialan_tyonantajaliitto/fi/elinkeinoasiat/laadunhallinta/laatu_tyo_on_osa_arkea.php). Ei päivitystietoja. Luettu 31.1.2013.

Suomen Yrittäjät 2007. Myyjän ABC. WWW-dokumentti. <http://www.kookas.fi/index.php/articles/read/799>. Ei päivitystietoja. Luettu 22.11.2012.

Tiger productions 2012. Asiakastyytyväisyys -tutkimukset ja asiakastyytyväisyyden luominen. WWW-dokumentti.

<http://www.markkinarako.com/asiakastyytyvaisuus.html>. Päivitetty 5.10.2012. Luettu 7.3.2012.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yritys- Suomi. Kehittyminen → Laatu 2013. WWW-dokumentti.

[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku\\_Kehittyminen&ppa=Palp\\_laatu](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Kehittyminen&ppa=Palp_laatu). Ei päivitystietoja. Luettu 16.1.2013.

River Sello & Iso Omena

1. Mitä mielestäsi *laatu* käsite tarkoittaa?
2. Mihin laatua tarvitaan?
3. Mitkä ovat mielestäsi laatuyrityksen tunnusmerkit?
4. Onko River laatuyritys? Jos on niin miksi & jos ei, niin miksi ei?
5. Ovatko myyjät mielestäsi riittävän ammattitaitoisia ja koulutettuja työhönsä?
6. Millä keinoin Riverissä kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä?
7. Millä tavoin laaturyö ja sen ylläpitäminen näkyy Riverin toiminnassa?
8. Havaitseeko Riverissä tuloshakuisuutta?
9. Kuinka tärkeää mielestäsi asiakastyytyväisyys on?
10. Mistä tietää että Riverin asiakkaat ovat tyytyväisiä?
11. Mitä tarkoittaa *palvelu* kaupan-alalla?
12. Onko palvelu tärkeää?
13. Mitä laadunhallinnan asioita olisi mielestäsi kehitettävä?